



SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN AVULLA

Case Pohjola Vakuutus Oy

Sonja Vepsäläinen

Opinnäytetyö
Elokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SONJA VEPSÄLÄINEN:
Henkilöstötutkimus kehittämisen välineenä
Case Pohjola Vakuutus Oy

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Elokuu 2013

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjola Vakuutus Oy:n Tampereen toimipisteen sisäistä viestintää henkilöstötutkimuksen tulosten avulla, jotta sisäinen tieto ja osaaminen saataisiin henkilöstön ulottuville. Tarkoituksena oli analysoida Tampereen toimipisteen henkilöstötutkimus vuodelta 2012 ja löytää siitä toimintaan vaikuttavat kipupisteet. Tarkkailun kohteena oleva henkilöstötutkimus on Promenade Research Oy:n suorittama. Tässä opinnäytetyössä henkilöstötutkimus ja sen osa-alueet analysoitiin, tuloksia verrattiin muihin vastanneisiin ryhmiin ja niiden perusteella määriteltiin kehitysehdotuksia tulevia toimenpiteitä varten. Myös Tampereen Korvauspalveluiden neljältä tiiminvetäjältä kysyttiin sisäisen viestinnän toimivuudesta, ja heidän mielipiteitään hyödynnettiin loppupohdinnassa.

Pohjola Vakuutus Oy:n Tampereen Korvauspalvelut sai hyviä tuloksia henkilöstötutkimuksesta, vaikka jotkin osa-alueet olivatkin vertailuryhmiä huonompia. Erityisesti yleistä ilmapiiriä, työvälineitä ja työpaikan turvallisuutta keuhuttiin. Puutteita löydettiin sisäisestä viestinnästä, tiedon liikkuvuudesta ja yhteistyöstä. Tutkimuksen analyysiosiota käy ilmi, että työntekijät viihtyvät työpaikallaan, pitävät työkavereistaan ja kokevat arvostusta työyhteisössään. Myös esimiehestä ja hänen toimintatavoistaan pidetään. Eniten kehittämistä löytyi yleisesti ryhmien välisestä yhteistyöstä, työn organisointitavasta ja ajan riittävydestä.

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin kehittämään sisäisen viestinnän ja tietämyksen liikkuvuutta teorian tiedon ja tutkimuksen tulosten perusteella. Myös neljältä tiiminvetäjältä kysyttiin Korvauspalveluiden sisäisestä viestinnästä ja pyydettiin parannusehdotuksia sen kehittämiseksi. Parannusehdotuksissa huomioitiin erityisesti hiljaisen tietämyksen liikuttamisen ongelmat, sähköpostiviestinnän hyödyntäminen sisäisessä tiedottamisessa sekä oikean viestintäkanavan valitseminen. Toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin, että hiljaisen tiedon siirtämisen helpottamiseksi luotaisiin palautejärjestelmä, joka houkuttaisi työntekijöitä luovuttamaan omia oivalluksiaan koko työyhteisön käyttöön. Samalla ehdotettiin, että sähköpostiviestintää vähennettäisiin selkeyden vuoksi ja tulevaisuudessa sähköpostiviestinnästä voitaisiin järjestää koulutuksia. Viestintäkanavan valinnan tärkeyttä myös painotettiin, sillä viestin tärkeys vaikuttaa valittuun kanavaan oleellisesti.

Tutkimuksen analysoidut tulokset ja kehitysehdotukset auttavat toimeksiantajayritystä kehittämään toimintaansa ja parantamaan työntekijöidensä tyytyväisyyttä.

Asiasanat: sisäinen viestintä, hiljainen tieto, henkilöstötutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Name of the Degree programme

SONJA VEPSÄLÄINEN:
Use of Personnel Research in a Company's Development
A Case Study for Pohjola Vakuutus Ltd

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 7 pages
August 2013

The main goal in this thesis work was to develop internal communications in Pohjola Vakuutus Ltd in Tampere with the help of personnel research. The idea was to analyse personnel research done in the Korvauspalvelut department in the Tampere office of Pohjola Vakuutus Ltd, and find the negative key points in the department's working methods. The personnel research was done in 2012 by Promenade Research Ltd. In this thesis work the research and its parts were analysed and the results for Pohjola Vakuutus Ltd's Korvauspalvelut were compared with other groups that took part in this research. The final suggestions for the further development action were made based on this analysis. The four immediate supervisors of the working teams were also interviewed and their ideas used in the final suggestions.

Pohjola Vakuutus Ltd's Korvauspalvelut in Tampere got good results from the personnel research, although on some issues the results weren't as good as those for some other groups. Especially the general atmosphere, working equipment, and health and safety issues in Korvauspalvelut were praised. Shortcomings were found in the internal communications, dissemination of information, and group work. The analysis of the research shows that the employees enjoy themselves in their workplace, they like their co-workers and feel appreciation in their work community. They also like their supervisors and their operation models. Employees mostly wanted to develop the group work, organise their work better and improve the sufficiency of time during working hours.

In this thesis work I started to develop the effectiveness of internal communication and the dissemination of tacit knowledge from the theoretical point of view, and on the basis of the results of the personnel research. Also the four supervisors of the working teams concerned were interviewed about the internal communication in Korvauspalvelut. The supervisors were asked to make improvement proposals for the future. From these improvement proposals, three issues stood out: the problems with dissemination of tacit knowledge, problems in usage of email, and problems with picking the right information channel for different purposes. For the development, there were suggestions to create a rewarding system for sharing tacit knowledge. That would tempt the employees to give their own knowledge to others. At the same time, there were suggestions for minimising email usage to gain clarity in internal communications. There could also be training in email-communications in the future. It is also important to choose the right information channel for the message. The analysed results and the final suggestions will help this company to develop their operations and improve the well-being of their employees.

Key words: internal communications, silent knowledge, personnel research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS	6
3 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
3.1 Viestinnän kanavat	8
3.2 Yrityksen sisäinen viestintä	11
4 HILJAINEN TIETO	14
4.1 Hiljaisen tietämyksen johtaminen	16
4.2 Kokemuksen hyödyntäminen.....	18
5 HENKILÖSTÖTUTKIMUS KEHITTÄMISVÄLINEENÄ	20
5.1 Henkilöstötutkimuksen luonne.....	20
5.2 Tutkimuksen laatimisen näkökulmat	22
5.2.1 Työntekijä	22
5.2.2 Esimies.....	23
5.2.3 Toimintaympäristö	25
5.3 Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstötutkimus	27
6 TUTKIMUKSEN OSA-ALUEIDEN ANALYSOINTI	30
6.1 Motivaatio ja sitoutuminen	30
6.2 Johtaminen ja esimiestyö	32
6.3 Fyysiset työskentelyolosuhteet.....	34
6.4 Tapa toimia.....	35
6.5 Suunta ja tavoitteet	38
6.6 Kiusaaminen ja häirintä	39
7 OSA-ALUEISTA MUODOSTUVIEN INDEKSIEN ANALYSOINTI	41
7.1 Henkilöstötyytyväisyys.....	42
7.2 Kuormitus.....	43
7.3 Verkostomainen työskentely	44
7.4 Uudistumiskyky.....	46
7.5 Strategia ja toimintatavat	47
8 LÄHIESIMIESTEN HAASTATTELUT.....	49
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	51
LÄHTEET	55
LIITTEET.....	57
Liite 1. Tutkimuksen osa-alueiden väittämät tuloksineen	57
Liite 2. Indeksien sisältämät väittämät	60
Liite 3. Lähiesimiehille lähetetyt kysymykset sisäisestä viestinnästä.....	63

1 JOHDANTO

Yrityksen kehittämisen perusta on todellinen tieto siitä, mitä on muutettava ja halu tehdä muutoksia nykyiseen toimintaan (Reconos 2010). Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää erilaisia, yrityksen tarpeiden mukaan suunniteltuja henkilöstötutkimuksia.

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan Pohjola Vakuutus Oy:n Tampereen Korvauspalveluissa suoritettu henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksen on laatinut Promenade Research Oy syyskuussa 2012. Tutkimus toistetaan samanlaisena joka syksy, joten tämän opinnäytetyön tulokset helpottavat uusien tulosten tutkimista ja asioiden kehittymisen seuraamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tampereen toimipisteen sisäistä viestintää henkilöstötutkimuksen tulosten avulla, jotta sisäinen tieto ja osaaminen saataisiin henkilöstön ulottuville. Tarkoituksena oli analysoida jo tehty henkilöstötutkimus osa-alueineen ja tuloksineen ja löytää siitä toimintaan vaikuttavat kipupisteet. Näiden avulla luotiin lopulliset kehitysehdotukset.

Opinnäytetyö toteutettiin perehtymällä sisäiseen viestintään, hiljaiseen tietoon sekä henkilöstötutkimuksiin liittyvään teorial tietoon. Sisäisessä viestinnässä perehdyttiin muun muassa viestittäviin asioihin yrityksen sisällä ja erilaisten kanavien valintaan. Hiljaista tietämystä ja sen johtamisen tärkeyttä yritykselle avattiin kaavion ja erilaisten lähteiden avulla. Toimeksiantajan kanssa valittiin opinnäytetyön aiheeksi sisäisen viestinnän ja tietämyksen liikkumisen kehittäminen tutkimuksen tulosten perusteella.

Kehitysehdotuksissa pohditaan parantavia toimenpiteitä tulevaisuutta varten ja mietitään, kuinka jo olemassa olevia toimenpiteitä voitaisiin kehittää tehokkaammiksi yrityksen kannalta.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pohjola Vakuutus Oy:n Tampereen Korvauspalvelut. Korvauspalvelut kuuluvat OP-Pohjola -konserniin, joka on Suomen suurin pankki ja vahinkovakuuttaja. OP-Pohjola -konserniin kuuluu yli 200 osuuspankkia sekä ryhmän keskusyhteisö OP-Pohjola -osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Sama ryhmä tarjoaa asiakkailleen valikoiman pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja niin henkilö-, kuin yritys- ja yhteisöasiakkaille.

Keskittäjäedut ovat konsernin suurimpia kilpailuvaltteja. Keskittämisetuja bonusten lisäksi ovat varsinaiset hinnanalennukset. Esimerkiksi OP-Pohjolaan pankki- ja vakuutusasiansa keskittänyt asiakas voi saamallaan bonuksilla maksaa vakuutusmaksujaan.

OP-Pohjola-ryhmän toiminta perustuu osuustoimintaan, eli omistajajäsenet (asiakkaat) omistavat OP:n. OP-Pohjolassa osuustoiminnan tavoitteena on tuottaa osuuskunnan jäsenten eli omistajajäsenten tarvitsemia palveluja mahdollisimman kilpailukykyisesti.

OP-Pohjola-ryhmässä työskentelee 12500 henkilöä, joista muun muassa pankeissa työskentelee 6600, OP-Palveluissa 1500 ja Pohjolassa 3000 henkilöä. OP-Pohjola on myös yksi Suomen suurimmista työnantajista sekä finanssialan suurin työllistäjä Suomessa. Finanssiala käsittää pankkien, vakuutusyhtiöiden rahoitusyhtiöiden, arvopaperinvälittäjien sekä sijoitusrahastoyhtiöiden toiminnan. Konsernilla on myös toimipisteitä muualla maailmassa, kuten esimerkiksi Baltiassa ja Keski-Euroopassa. Pankkiverkosto on laajentumassa myös muun muassa Venäjälle, Brasiliaan ja Kiinaan.

Itse Pohjola Vakuutus Oy on yksi Suomen suurimpia vahinkovakuuttajia. Tuotteita ovat niin pakolliset liikennevakuutukset, autovakuutukset, vapaaehtoiset henkilövakuutukset kuin koti- ja matkavakuutuksetkin. Tampereen toimipisteessä työskentelee 51 henkilöä, jotka myös toimivat tutkimuksen kohderyhmänä. Henkilöstö on jaettu neljään tiimiin, jotka ovat käyneet tutkimuksen läpi keskustelemalla.

Pohjolan vahinkovakuutustoiminnassa on kaikkiaan 295 konttoria, joista 279 toimii samoissa tiloissa Osuuspankkien kanssa. Vuoden 2007 lopussa

vahinkovakuutustoiminnassa oli yhteensä 2 247 henkilöä, joista Suomessa 2 023 ja Baltian maissa 224. Pohjola Vakuutus Oy:n toimitusjohtaja on Jouko Pölönen.

Puhelinkorvauspalvelun asiointi on siirtymässä sähköiseen muotoon kiihtyvää vauhtia. Tällä hetkellä 60 % korvaushakemuksista tulee internetin kautta, kun vielä pari vuotta sitten sama luku oli 26 %. Samalla myös puhelin- ja paperikanavien määrä on pienentynyt. Sähköiseen muotoon siirryttäessä Pohjolan on täytynyt tiukentaa vaatimuksiaan asiakkaan tunnistamisessa. Tähän tilanteeseen paras työkalu on tunnistetun asiakkaan verkkopalvelu.

Kuten pankeilla on verkkopankit, myös vakuutusyhtiöt ovat siirtymässä samaan toimintamalliin. Pohjola Vakuutuksen verkkopalveluun pääsee kirjautumaan omilla minkä tahansa pankin verkkopankkitunnuksilla, joiden avulla asiakkaan tunnistaminen onnistuu virheettömästi. Näin asiakas voi helpoimmin ja nopeimmin ilmoittaa vahingostaan kotikoneeltaan.

OP-Pohjola -keskusyhteisökonsernin henkilöstön vähentämistä koskevat yt- eli yhteistoimintaneuvottelut käynnistyivät maanantaina 24.9.2012. Opinnäytetyön aiheena oleva tutkimus suoritettiin 17.9., joten työntekijät eivät vielä tällöin tienneet tulevista yt-neuvotteluista. Tutkimuksen suorittanut Promenade Research Oy mainitseekin tutkimuksen selonteossaan, ettei henkilöstöllä ollut tietoa keskusyksikkökonsernissa tapahtuvista muutoksista.

Yhteistoimintaneuvottelut koskivat työvoiman käytön vähentämistä, jonka taustalla olivat tuotannolliset ja taloudelliset seikat. Syksyllä 2012 annetun tiedotteen mukaan toimenpiteet voivat johtaa korkeintaan 700 henkilön irtisanomiseen koko OP-Pohjola-keskusyksikkökonsernissa. Neuvotteluita käytiin myös 215 henkilön ulkoistamisesta. Yhteistoimintaneuvottelut eivät kuitenkaan koskettaneet Pohjola Vakuutus Oy:n korvaustoimintoja, joten Tampereen toimipiste säilyi ennallaan.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä eli kommunikaatio on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus (Juholin 1999, 20). Erotamme siis muista lajeista kyvyllämme kommunikoida muiden kanssa ja välittää viestejä joko puheena tai tekstinä. Yhteisöviestintä puolestaan on yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä kanssakäymisen erilaisten ulkoisten yhteisö- ja kohderyhmien kanssa (Juholin 1999, 22). Yhteisöviestinnässä kommunikaation on laajentunut koko organisaation käsittäväksi. Silti perusidea on sama.

Organisaation viestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (Kauhanen 2009, 174). Ulkoinen viestintä suunnataan yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille, kun taas sisäinen viestintä henkilöstölle. Kauhanen (2005, 174) toteaa kirjassaan, että sisäisellä viestinnällä on tärkeä asema hyvän työilmapiirin luomisessa. Sisäiseen viestintään tulisikin panostaa koko organisaation menestymisen kannalta.

Paraplyn toimitusjohtajan Maija Ilmoniemen mukaan pahin virhe on, että yritysjohto ei ota vastuuta viestinnästä. Ilmoniemi muistuttaa, että sisäisen viestinnän tulisi olla osa kaikkea yrityksen toimintaa. Työntekijöiden tulee olla jatkuvasti informoituina tärkeistä asioista, jotta huhupuheilta vältyttäisiin. (Talouselämä 2008.)

3.1 Viestinnän kanavat

Yrityksen sisäistä viestintää tapahtuu monien kanavien välityksellä. Juholin (1999, 141–158) jakaa sisäisen viestinnän kolmeen pääkanavaan; suulliseen eli kasvokkaisviestintään, painettuun eli kirjalliseen viestintään sekä sähköiseen ja tietokonepohjaiseen viestintään. Jokaista viestintäkanavaa tarvitaan päivittäisessä viestinnässä, mutta Juholin myös muistuttaa, että itse viesti vaikuttaa siihen mitä kanavaa pitkin se viestitään muille.

Tärkeimmät asiat organisaatiossa tulisikin viestittää kasvotusten eikä välillisiä kanavia pitkin, kuten kirjallisesti tai sähköisesti. Kasvokkain tapahtuva viestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava (Juholin 1999, 37). Suullista viestintää

harjoitetaan niin virallisissa kokouksissa kuin työkavereiden välillä. Erilaisissa muodollisissa kokouksissa asioista keskustellaan johdon esitellessä asialistan. Kokousten etuna on mahdollisuus välittää tieto samanaikaisesti samansisältöisenä laajalle kuulijakunnalle ja liittää samaan yhteyteen keskustelua ja muuta ajatusten vaihtoa. (Juholin 1999, 141–142.)

Johdon viestin selkeyttämiseksi käytetään usein ”tukiesityksiä”, kuten Power Point-ohjelmaa tai kirjoitettua tekstiä. Myös koulutuksissa keskustellaan asioista suullisesti luennoimisen lisäksi.

Epävirallisemmin suullista viestintää tapahtuu työkavereiden ja työyhteisön verkostojen sisällä. Verkostoituminen on tärkeää tiedon ja osaamisen liikkumisen kannalta ja lisää samalla yhteisöllisyyttä (Juholin 1999, 145). Työkaverit tapaavat päivittäin ja voivat vaihtaa kuulumisia sekä auttaa toisiaan työasioissa, mikä edesauttaa yhteisön toimivuutta. Sosiaalisuus myös lisää työtyytyväisyyttä. Myös erilaiset tapahtumat ja tempaukset sisältävät paljon suullista viestintää ja keskustelua – niin työ- kuin vapaa-ajan asioistakin.

Kasvokkain tapahtuva viestintä antaa mahdollisuuden lisäkysymyksille heti viestinnän tapahduttua ja lisää ihmisten sosiaalista kanssakäymistä. Epäselvyydet selvitetään heti keskustelun yhteydessä, mikä vähentää esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvaa lisäkysymysten tulvaa. Kuitenkin viestin toisto eri keinoin yleensä parantaa sen ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoja (Kauhanen 2009, 177).

Kirjallista viestintää työyhteisössä hyödynnetään esimerkiksi erilaisissa tiedotteissa, kirjeissä ja lehdissä. Myös ilmoitustaululle ilmestyvät painetut viestit ovat kirjallista viestintää. Kiireellisinä aikoina tiedotteeseen painettu teksti voi jäädä ”kapulakieleksi”, eikä asiaa henkilöstön keskuudessa välttämättä ymmärretä. (Juholin 1999, 149). On siis tärkeää valita, mitä tietoa laitetaan sisäiseen tiedotteeseen ja mikä kannattaa kertoa henkilöstölle suullisesti. Tiedote voi myös toimia kokouksissa suullisen viestinnän tukena ymmärrettävyyden parantamiseksi. Kirje on puolestaan henkilökohtainen tiedotusväline, jonka käyttö on vähentynyt teknologian kehittyessä.

Henkilöstölehteä pidetään luotettavana, helppolukuisena, monipuolisena ja viihdyttävänä viestintäkanavana. Lehden tarkoitus on lähinnä syventää tai täydentää

päivittäistä tietovirtaa ja toimia viihdyttävänä lisänä työelämässä. Henkilöstölehti ilmestyy yleensä neljästä viiteen kertaa vuodessa. Tiedotuslehti puolestaan esiintyy yleensä joko parin viikon välein tai kerran kuukaudessa. Sen tarkoitus on viestiä ajankohtaisista asioista. Yhä useammin tiedotteet ilmestyvät yrityksen intranetiin, eikä lehtisiä enää paineta. (Juholin 1999, 150).

Tiedotuslehtien modernimpi versio, sähköiset uutiskirjeet, ovat myös hyviä tiedotusvälineitä. Monet yritykset käyttävät niitä niin asiakkaidensa tiedottamiseen kuin uusien tuotteiden mainostamiseenkin. Sähköisissä uutiskirjeissä on myös se hyvä puoli, että sinun ei tarvitse etsiä sitä intranetin syvyyksistä, se tulee suoraan luoksesi.

Tällä hetkellä kasvava viestinnän muoto yhteisöissä ja yrityksissä on sähköinen viestintä. Esimerkiksi yritysten intranet-sivut sisältävät paljon työohjeita, ajankohtaista tietoutta ja keskusteluryhmiä työhön liittyen. Intranet on kaikkien saatavilla ja sieltä tiedotteita on helppo selailla ajasta ja paikasta riippumatta. Verkon ansiosta sama tieto on samanaikaisesti kaikilla riippumatta organisaation hierarkioista tai maantieteellisestä sijainnista (Juholin 1999, 152.) Jokainen voi tutustua verkossa olevaan tietoon työajallaan, eikä aikaa vieviä tiedotustilaisuuksia kaikista asioista tarvita.

Sähköposti on yksinkertainen keino lähettää viestejä henkilöstölle. Se on myös tehokas informointi- ja keskustelukanava, joka on kaikkien ulottuvilla ja jota kaikki osaavat käyttää. Sähköpostin ongelmana on kuitenkin tietotulva. Ihmiset saavat kymmeniä sähköposteja päivässä, jolloin osa viesteistä voi jäädä kokonaan huomioimatta eikä tieto mene perille. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että viesti lähetetään sellaiselle ihmiselle joka ei sitä työtään varten tarvitse. (Juholin 1999, 155.)

Puhelin on myös yleinen viestintäväline työelämässä ja kanavana internetin käyttöön ajasta ja paikasta riippumatta. Helpointa sen käyttö on erityisesti etätöissä tai yhteydenotossa toiseen toimipisteeseen. Usein matkapuhelinetu kuuluu työntekijän saamiin luontoisetuihin. 2000-luvulla älypuhelimet ovat yleistyneet kiihtyvää vauhtia. Vuoden 2012 kolmannen neljänneksen aikana meni rikki miljardin älypuhelimien raja maailmassa (Puhelinvertailu 2012).

Intranetin lisäksi Pohjola Vakuutuksen Korvauspalveluihin on tulossa kevään 2013 aikana aivan uudenlainen viestintäkanava – viestintä”screenit”. Viestintäscreenit eli

digitaaliset näytöt ovat viestintäjärjestelmä, joka koostuu ajastetusti vaihtuvista näyttöruuduista. Ruutujen viestintä esitetään tekstinä, kuvina tai elokuvina. Ruutujen tavoitteena on parantaa viestintää entisestään tarjoamalla toistoa jo kerrotulle viestille ja herättää mielenkiintoa ajankohtaisista asioista. Ruutujen lyhyehkön informaation lisäksi täydentävää tietoa on tarjolla intranetissä.

Elektronista viestintää Korvauspalveluissa edustaa myös Lync, joka on puheluiden, pikaviestinnän ja neuvottelujen monitoimityökalu. Lyncillä voi hoitaa nopeasti ja kustannustehokkaasti puhelut, pikaviestinnän ja kahdenväliset neuvottelut sekä online-kokoukset. Lyncillä viestitään yhden tai useamman henkilön kanssa yhtäaikaaisesti. Keskustelun tueksi voi esimerkiksi jakaa tietokoneen työpöytänäkymän, jolloin kaikki osapuolet näkevät esiteltävän tai työstettävän materiaalin reaaliaikaisesti. Lync-järjestelmä on kätevä videoneuvotteluissa toisten toimipisteiden kanssa, jolloin esimerkiksi matkustuskustannukset säästetään.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstötutkimusta työyhteisön kehittämisen välineenä. Tutkimukseen liittyy tiiviisti tulosten julkistaminen ja niiden pohtiminen. Suullinen viestintä ja tuloksista keskustelu helpottaa niiden hahmottamista, ja selkeyttää organisaation tämänhetkistä tilaa henkilöstölle parhaiten. Kasvokkaiskeskustelu tuloksista on tärkeää niin tulevaisuuden muutosten kuin yhteisöllisyydenkin kannalta. Sen avulla myös varmistetaan, että viesti saavuttaa henkilöstön virheettömästi.

3.2 Yrityksen sisäinen viestintä

Yrityksen sisäisessä viestinnässä on tärkeää muistaa se, että henkilöstölle kerrotaan asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille tahoille (Kauhanen 2009, 174). Tällöin viestintä on onnistunutta ja henkilöstön luottamus yritysjohtoon säilytetään.

Juholin (1999, 133) on laatinut kirjassaan listaukset niistä yhteisön arkiasioista, joista henkilöstölle on hyvä viestiä. Viestinnän tarkoituksena on pitää yhteisö toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään (Juholin 1999, 133).

Yksi tärkeimmistä yhteisössä viestittävistä asioista on yrityksen tai yhteisön taloudellinen tilanne, tulevaisuuden suunnitelmat sekä tavoitteet. Talousviestinnällä on kaksi tehtävää: informaation jakaminen ja merkityksen antaminen. Ihmisten tulee saada numerotietoja yrityksestä ja myös merkitys sille, että mitä tiedot tarkoittavat heidän omalla kohdallaan: esimerkiksi kuinka lähellä tavoitteiden saavuttamista ollaan ja mitä tapahtuu, jos niitä ei saavutetakaan. Henkilöstön oman turvallisuuden tunteen kannalta on tärkeää selventää yrityksen tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät sekä tuoda ne yksilön omalle tasolle. (Juholin 1999, 133.)

Muutosviestintä tulee hoitaa ajallaan ja huolellisesti, jotta muutosvastaisuus olisi mahdollisimman pientä. Muutoksen syyt tulee myös perustella kattavasti, jotta henkilöstö osaisi asennoitua tuleviin muutoksiin. Myös työyhteisön tarjoamista koulutuksista ja kehitystyöstä tulisi informoida. Muutosviestintä vaatii vaikuttavimman viestintäkanavan eli kasvokkaisuviestinnän, kun taas kehitystyölle ja tarjolla olevalle koulutukselle paras viestintäkanava on esimerkiksi intranet. (Juholin 1999, 134-136.)

Erityisesti vaikeissa tilanteissa on syytä viestiä henkilöstölle millainen on tämän hetken työllisyystilanne ja millainen tilanne on työntekijöille henkilökohtaisesti (Juholin 1999, 135). Juholin (1999, 135) muistuttaa, että informaation tuleekin vastata kysymyksiin millaisia muutoksia on tulossa tai miten työvoiman rakenne mahdollisesti muuttuu. Oma työtilanne kiinnostaa työntekijöitä itseään eniten. Juholin kertoo, että eniten omassa työssä työntekijöitä kiinnostaa sen riittävyys, mahdolliset muutokset, tuleva koulutus sekä kehitysmahdollisuudet.

Oman työtilanteen lisäksi henkilöstölle on hyvä viestiä siitä, mitä muissa yksiköissä tapahtuu ja kuinka tekeillä olevat projektit edistyvät (Juholin 1999, 137). Kun yrityksen tilanne tunnetaan kaikkien yksiköiden kohdalta, tietokatkoksilta välttyään. Tiedon oleellisuudesta muille yksilöille on oltava varma. Juholin (1999, 137) muistuttaa, että tärkeimmistä asioista voidaan tiedottaa kokouksissa, kun taas pienimmistä ”hyvä tietää”-asioista voidaan kertoa epävirallisempia kanavia pitkin.

Toimialan yleisestä tilanteesta kannattaa myös viestiä henkilöstölle. Juholin (1999, 139) kuitenkin muistuttaa, että ei voida olettaa työyhteisön omien kanavien ryhtyvän uutiskanavaksi. Ihmisten tulisi itse olla kiinnostuneita oman alansa uusista ilmiöistä ja seurata niitä esimerkiksi joukkotiedotusvälineistä. Jos jokin erittäin tärkeä tapahtuma

päättyy joukkotiedotusvälineisiin, voidaan siitä viestiä henkilöstölle esimerkiksi intranetin kautta.

4 HILJAINEN TIETO

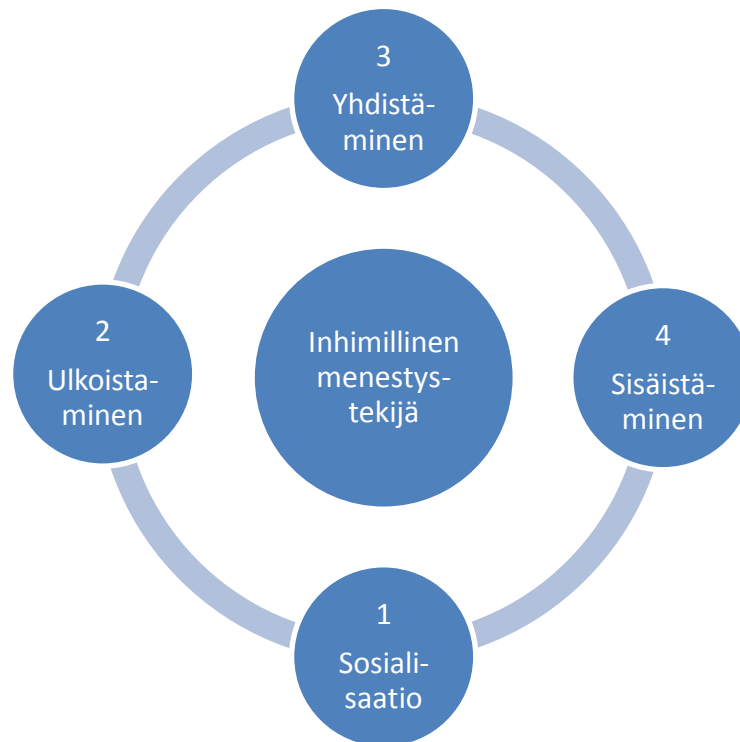
Kokemusperäinen eli hiljainen tieto syntyy henkilön omista henkilökohtaisista kokemuksista ja oivalluksista. Laukka-Sinisalo (2005, 9) toteaa, että hiljaisen tiedon yksi tunnusmerkeistä on toiminnan sujuvuus ja helppous. Työn tekotapaan on keksitty helpottava toiminto omien tuntemusten ja kokemusten perusteella – tällöin henkilö käyttää työssään hiljaista tietoa, vaikka ei tunnista sitä itse. Juuri tästä syystä hiljaisen tiedon tutkiminen on niin hankalaa. (Laukka-Sinisalo 2005, 9.)

Myös Kesti (2005, 51) toteaa, että luonteeltaan tunnepitoista hiljaista tietoa on vaikea eritellä ja dokumentoida. Jos tieto perustuu omiin tunteisiin ja kokemuksiin, voi yksilön olla vaikea perustella sitä tai siirtää eteenpäin siten että vastaanottajakin ymmärtäisi sen.

Koska hiljainen tieto ilmenee toiminnan sujuvuutena ja helppoutena, tulisi hiljaisen tiedon saavuttaa organisaation kaikki työntekijät. Kokemuksen tuoman tiedon siirtäminen työntekijöille on jokaisen työyhteisön haaste (Laukka-Sinisalo 2005, 9). Ongelmaksi muodostuu se, kuinka toisen opettelemat tai oivaltamat asiat voitaisiin selittää muille ymmärrettävästi.

Laukka-Sinisalo (2005, 10) muistuttaa, että tietoa on kahdenlaista. Ilmaistavissa oleva tieto voidaan siirtää eteenpäin kielen avulla, puheena ja symboleina tai tekstin avulla. Hiljaisen tiedon siirtäminen on huomattavasti vaikeampaa. Perehdytystilanne lienee paras hiljaisen tiedon siirtämiseen jo varhaisessa vaiheessa. Tällöin organisaation tuleva uusi työntekijä pääsee heti osalliseksi joistain kokeneempien työntekijöiden oivalluksista. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta hiljaisesta tiedosta muodostuu tietoista osaamista (Kesti, 2005, 53).

Kesti kuvaa kirjassaan Nonakan ja Takeuchin organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. Spiraalimalli (kuva 1) rakentuu periaatteeseen vastakkaisten tekijöiden vuorovaikutuksesta ja tasapainotilan saavuttamisesta. Ympyrämalliin luotu mallinnus kuvaa tietotaidon kehittymistä organisaatiossa ja symboloi myös sen jatkuvuutta. (Kesti, 2005, 54.)



Kuva 1. Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali (Kesti 2005, 55)

Ensimmäinen vaihe tietotaidon kehittymisessä on sosialisaatio eli tiedon jakaminen. Tietoa jaetaan työyhteisöissä esimerkiksi erilaisissa palaverissa ja tapaamisissa, jotka ovat yleensä melko epämuodollisia. (Kesti 2005, 54.) Sosialisaatiossa siis jaetaan tietoa, kokemuksia ja tunteita, jolloin syntyy jatkuvasti uutta hiljaista tietoa.

Sosialisaation jälkeen tieto ulkoistetaan eli käsitteellistetään. Tässä vaiheessa hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi, jolloin siitä voidaan keskustella termeillä ja se voidaan jakaa edelleen. Ulkoistamista tapahtuu tyypillisesti tavoitteellisissa palaverissa, esimerkiksi suunnittelu- tai kehitystyöpalaverit. (Kesti, 2005, 55.)

Kun hiljainen tieto on käsitteellistetty ymmärrettäväksi kaikille, voidaan sitä yhdistää eli soveltaa erilaisissa tilanteissa. Hiljainen tieto voidaan mallintaa erilaisiksi ohjeiksi, säännöksi tai kaavoiksi jaettavaksi organisaation jäsenille. (Kesti 2005, 55.) Näin saadaan hiljaisesta tiedosta käsitteellistetyt ohjeet koko organisaation käyttöön, jolloin uusien ohjeiden käyttöä voidaan suunnitella ja tarkkailla niiden toimivuutta.

Viimeisessä vaiheessa eli sisäistämisessä tietoinen osaaminen linkittyy hiljaiseen tietoon. Tässä vaiheessa opitaan uusia taitoja työnteon lomassa sen hiljaisen tiedon avulla, joka on yhdessä jalostettu organisaatiosta. Hiljaisesta tiedosta on tullut

organisaation osaamis pääomaa ja organisaatio on oppinut uutta. (Kesti 2005, 56.) Tekemällä päästään testaamaan uutta osaamista ja samalla voidaan jatkuvasti kehittää sitä parempaan suuntaan. Vain itse työnteossa huomataan, sopivatko uudet opit käytäntöön vai tulisiko niiden kehittämistä jatkaa.

Jos jokin spiraalin vaiheista estetään, organisaatio ei kehity (Kesti 2005, 56). Kesti muistuttaakin, että esimiehen tulee olla valveutunut ja tuntea tämä kehityksen spiraali ohjatakseen sitä eteenpäin ja saadakseen työntekijät kiinnostuneiksi sen eri vaiheista. Näin työntekijät saadaan sitoutumaan yrityksen kehittämiseen ja oppimisen lisäämiseen.

Hiljaisen tiedon käsitteellä on useita synonyymejä; muun muassa hiljainen osaaminen, piilevä tieto ja hiljainen tietämys. Virtainlahti (2009, 51) käyttää kirjassaan termiä 'hiljainen tietämys'. Hänen mielestään se kuvastaa paremmin hiljaisen tiedon luonnetta. Tieto itsessään on "lopullista", eli tietyn tiedon tietty paketti joka on valmis ja muuttumaton. Tietämys puolestaan on tilannekohtaista ja prosessimaisesti muuttuvaa. Tieto siis on ja pysyy samanlaisena, mutta tietämys muuttuu kokemuksen ja oivallusten mukana. (Virtainlahti 2009, 51.)

4.1 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaisen tietämyksen johtaminen on uusi käsite organisaatiojohtamisessa. Virtainlahden (2009, 72) mukaan se on aiemmin nähty osana tieto- ja osaamisen johtamista, joista se on kuitenkin irtoamassa omaksi johtamishaarakseen. Hiljainen tietämys liittyy organisaatiojohtamiseen, koska siihen sisältyy paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietämystä. Johtamisen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille työntekijöiden hiljainen tietämys. (Virtainlahti 2009, 73.)

Hiljaisen tietämyksen johtaminen organisaatiossa on tärkeää, koska organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään joihin organisaation tieto on varastoitunut. Organisaatiot haluavat hiljaisen tietämyksen toimintansa kehittämiseen, jolloin se ei poistu voimavaroista henkilöstön vaihtuessa. Organisaatioiden onkin panostettava toimiin, joiden avulla hiljainen tietämys muutetaan näkyvään ja ilmaistavaan muotoon. (Virtainlahti 2009, 73.)

Koska hiljainen tietämys on lähtöisin ihmisen omakohtaisista kokemuksista ja tiedoista, on sen hallinta vaikeaa. Myöskään sen kuvaaminen tai näkyvään muotoon muuttaminen ei ole helppoa, ja vaatiikin organisaatiolta resursseja ja aikaa. Hiljainen tietämys on organisaation kannalta tärkeä voimavara, joka tulisi muuttaa resurssiksi jotta sitä voitaisiin hallinta perinteisellä johtamisella. Myös tiedon jakaminen ja kehittäminen kuuluvat organisaation kehitykseen. (Virtainlahti 2009, 73.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä ovat hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnistaminen ja esille tuominen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi sekä arviointi ja mittaaminen. (Virtainlahti 2009, 75.)

Jotta hiljaista tietämystä voitaisiin johtaa, tulee sen merkitys organisaatiolle ensin tunnustaa. Hiljainen tietämys on ymmärrettävä liiketoiminnan kannalta olennaisena tekijänä ja tuloksen tekemiseen vaikuttavana asiana (Virtainlahti 2009, 76.) Johtamisen toimenpiteitä tuskin tehtäisiin, jos hiljaisella tietämyksellä ei nähtäisi olevan laajempaa merkitystä ja vaikuttavuutta organisaation toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa. (Virtainlahti 2009, 81.)

Hiljaisen tietämyksen tärkeyden tunnustamisen jälkeen se on tunnistettava organisaatio- ja yksilötasolla. On tärkeää selvittää, mitä se ihmisten toiminnassa on sekä mitä olennaista hiljaista tietämystä organisaatiossa on johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tunnistamiseen liittyy myös hiljaisen tietämyksen esille tuominen, minkä helppous vaihtelee tietämyksen laadusta riippuen. (Virtainlahti 2009, 76.)

Kaikkea hiljaista tietoa ei tarvitse tuoda näkyvään muotoon, jotta se voitaisiin jakaa toisille. Hiljaisen tietämyksen tunnustamisen, tunnistamisen ja esille tuomisen jälkeen sitä voidaan jakaa, kehittää ja luoda lisää. Tietämystä jakamalla se saadaan koko organisaation käyttöön. Samalla tietämys kehittyy parannusehdotusten kautta paremmaksi kehittäen samalla kaikkia organisaation toimintoja. Virtainlahti (2009, 77) muistuttaakin että tehokas hiljaisen tietämyksen johtaminen mahdollistaa tietämyksen jatkuvan ja aktiivisen kehittämisen. (Virtainlahti 2009, 77.)

Hiljaista tietämystä voidaan myös luoda tietoisesti sekä hyödyntää kokemukseen perustuvaa tietämystä uusien ideoiden luomisessa. Uuden tietämyksen luominen mahdollistaa yrityksen nopean reagoinnin muuttuviin asiakastarpeisiin ja muuttuvaan

toimintaympäristöön. Hiljaisen tietämyksen ei tule jäädä pelkästään yksilöille heidän työtään helpottamaan, vaan sitä tulisi hyödyntää koko organisaation tarpeisiin. (Virtainlahti 2009, 77.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on huomioitava aika- ja henkilöstöresurssit. Kaikki johtamisen elementit vaativat omat resurssinsa, mitkä taas ovat pois normaalista yritystoiminnasta. Samoin kaikkiin hiljaisen tietämyksen johtamisen elementteihin liittyy arviointi. Kun uutta hiljaista tietämystä on luotu tai vanhaa siirretty eteenpäin, tulee sitä arvioida kehittämistä varten. Arvioinnin ja mittaamisen avulla voidaan arvioida toiminnan toteutumista ja kehittymistä sekä asettaa tavoitteita toiminnalle mittareiden muodossa. (Virtainlahti 2009, 77.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on tärkeintä selvittää, mitä tulisi tehdä, miten ja minkä tiedon avulla. Kun organisaation hiljaisen tiedon potentiaali ja käyttömahdollisuudet on selvitetty, voidaan sitä jakaa koko henkilöstölle ja varmistaa koko toimintakulttuurin kehittymisen. Yhden ihmisen oivalluksesta tulee koko yhteisön voimavara ja tae toiminnan jatkuvasta kehityksestä. (Virtainlahti 2009, 77.)

Jaossa oleva hiljainen tietämys voi myös olla luonteeltaan negatiivista tai sellaisia vanhoja uskomuksia, joita organisaatio ei halua viedä eteenpäin vanhemmilta työntekijöiltä. Organisaatio voikin kehittää keinoja, joilla hiljaista tietämystä jaetaan valvotusti työyhteisön jäsenten kesken. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi tiimityöskentely, mentorointi ja kokemustenvaihtopiirit. (Virtainlahti 2009, 116–118.) Erilaisten keinojen kautta eritasoiset työntekijät pääsevät kommunikoimaan keskenään ja jakamaan ideoitaan, jolloin hiljainen tietämys saadaan liikkeelle hallitusti.

4.2 Kokemuksen hyödyntäminen

Hiljainen tieto ja sen kehittäminen liittyvät kiinteästi työssä oppimiseen ja itselle parhaiten soveltuvien toimintatapojen löytämiseen. Tämän tiedon ja osaamisen siirtymiseen tarvitaan mahdollisuus keskustella toisten ihmisten kanssa (Valpola 2005, 15). Valpola muistuttaa, että hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtäminen on tässä vaiheessa erityisen tärkeää suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi. Jos heidän

omaamaansa hiljaista tietämystä, kokemusta ja kontakteja ei siirretä organisaatiossa muille, he vievät oppimansa niksit mukanaan.

Valpola myös lisää, että eläköityvän ikäluokan tilalle tulevat nuoret työntekijät eivät ole heti asiantuntijoita työssään. He saavuttavat 2-3 vuoden viiveellä normaalin tiedon ja osaamisen tason, jos mitään ei määrätietoisesti tehdä (Valpola 2005, 9). Työhön astuvat nuoret tulisikin perehdyttää työhönsä huolellisesti, jolloin hekin pääsevät osallisiksi saatavilla olevasta ammattitaidosta ja vanhempien työntekijöiden hiljaisesta tietämyksestä.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilön kehittäminen siten, että organisaatio hyötyy siitä (Kesti 2005, 63). Osaamisen kehittäminen liittyy myös kiinteästi jo olemassa olevan osaamisen liikuttamiseen organisaation kaikilla tasoilla. Organisaatio kokee tappion, jos eläköityvän sukupolven mukana katoaa arvokasta tietoa. Työyhteisöissä tulisikin kiinnittää huomioita eri-ikäisten yksilöiden tietotaitoon ja osaamiseen ja hyödyntää sitä esimerkiksi erilaisten projektien ja työryhmien avulla (Valpola 2005, 16).

Kokeneiden työntekijöiden tietotaitoon on siis kiinnitettävä huomiota, jotta yritys ja sen nuoremmat työntekijät voisivat kehittyä ja saada uusia näkökulmia työhönsä. Tähän kehittyneeseen kokemukseen kun lisätään uusien työntekijöiden uudet oivallukset ja tuoreet tiedot, yritys saa arvokasta osaamista, jonka avulla kehittyä.

5 HENKILÖSTÖTUTKIMUS KEHITTÄMISVÄLINEENÄ

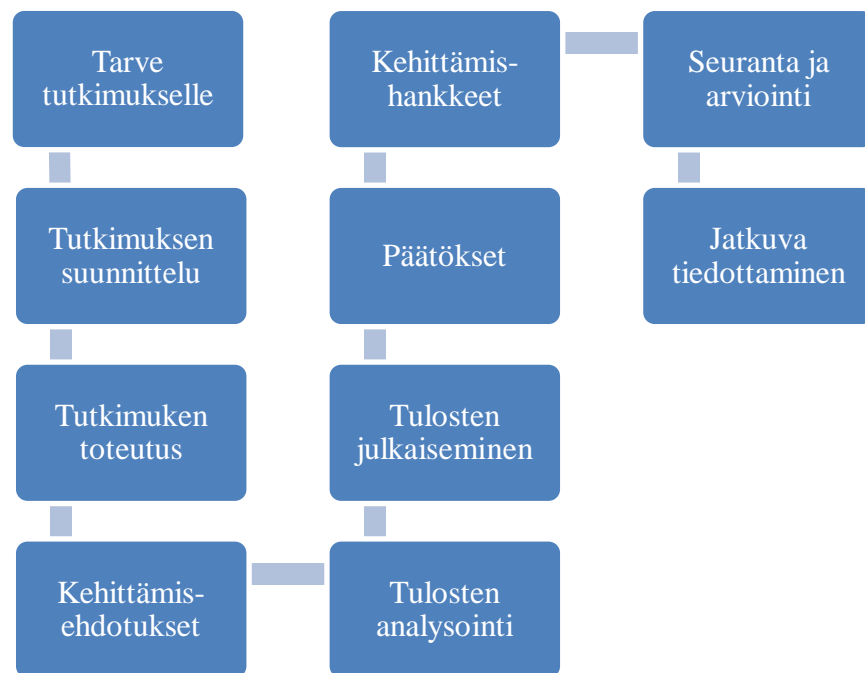
5.1 Henkilöstötutkimuksen luonne

Henkilöstötutkimus on työväline, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia sekä kehitetään ja parannetaan siinä esille tulevia asioita (Hyppänen 2007, 170). Henkilöstötutkimuksen voi suorittaa joko organisaatio itse tai ulkopuolinen tutkimusyritys. Ulkopuolisella tutkimusyriyksellä usein on objektiivinen lähestymistapa, johon omat mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan.

Jokaisen organisaation henkilöstötutkimus on oma yksilönsä. Kaikille räätälöidään omat tutkimuksen organisaation tarpeiden mukaisesti. Räätälöidyllä tutkimuksella huomioidaan organisaation tarpeet tutkimuksen suhteen ja saadaan mahdollisuus kehittää esiin tulevia ongelmakohtia. Ongelmakohtien kehittämiseen on kuitenkin myös sitouduttava, koska pelkkä kyselyn suorittaminen ei auta ketään. (Hyppänen 2007, 170.)

Hyppänen (2007, 171) muistuttaa että tutkimuksen suorittajan lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli tutkimuksen onnistumisessa. Hänen tehtävänä on toimia kannustajana ja innostaa henkilöstöään vastaamaan tutkimukseen. Jos työntekijät eivät usko esimiesten arvostavan kyselyä muutoksen välineenä, vastaamisprosentti voi jäädä pieneksi. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä henkilöstölleen.

Tulokset tulee myös käydä läpi tutkimuksen jälkeen. Kehittämisprosessin osana työntekijät myös sitoutuvat yrityksen toimintaan (Hyppänen 2007, 171). Työntekijöillä usein on parasta ensikäden tietoa muutosta tarvitsevista asioista, joten heidän osallistumisensa muutosprosessiin on erittäin tärkeää. Hyppäsen (2007, 171) kuvasta nähdään henkilöstötutkimuksen eri vaiheet tarpeen syntymisestä tulosten analysointiin ja jatkuvaan tiedottamiseen (kuva 2).



Kuva 2. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 171)

Tarve tutkimukselle syntyy, kun havaitaan ongelma jota halutaan kehittää tai suoritetaan jo perinteeksi muodostunut tutkimus vuosittain. Tutkimus suunnitellaankin tarpeen mukaan, tai kuten tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, käytetään aikaisemmin räätälöityä tutkimusta ja vertaillaan tuloksia aikaisempiin.

Kun tutkimus on suunniteltu tarpeenmukaisesti, se toteutetaan. Tässä tapauksessa tutkimus on toteutettu sähköpostikyselynä kohderyhmälle. Tutkimuksen jälkeen tulokset analysoidaan, julkistetaan ja nostetaan esiin ne tulokset, joihin erityisesti halutaan kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

Tavoitteisiin pääsystä on myös tärkeää informoida henkilöstölle, jotta hekin saavat tiedon tapahtuvista muutoksista ja parannuksista. Näin he myös uskovat kehitykseen ja ovat tyytyväisempiä työyhteisöönsä.

5.2 Tutkimuksen laatimisen näkökulmat

Jokainen henkilöstötutkimus on erilainen ja luotu yrityksen tarpeiden mukaisesti. Perinteisesti henkilöstöltä kysytään asioita liittyen heidän omaan työhönsä ja odotuksiinsa, esimieheen ja tämän toimintaan sekä toimintaympäristöön. Pohjola Vakuutus Oy:n tutkimuksen osa-alueet ovat motivaatio ja sitoutuminen, johtaminen ja esimiestyö, fyysiset työskentelyolosuhteet, tapa toimia, suunta ja tavoitteet sekä kiusaaminen ja häirintä. Osa-alueet liittyvät niin työntekijään itseensä kuin esimieheen ja työympäristöönkin.

Ennen tutkimuksen analysointia tässä opinnäytetyössä avataan teoriapohjaa näille osa-alueille sekä etsitään lähdekirjallisuutta tukemaan analyysiä. Osa-alueiden sisältämät väittämät tuloksineen löytyvät liitteestä 1.

5.2.1 Työntekijä

Työntekijään liittyvät olennaisesti kysymykset motivaatiosta ja sitoutumisesta. Tampereen Korvauspalveluiden henkilöstöltä kysyttiin 1-5-asteikolla arviota väittämiin, jotka käsittelivät muun muassa työn tavoitteiden selkeyttä, kehittymismahdollisuuksia, työajan riittävyyttä, jaksamista työssä, työn organisointia, yhteisöllisyyttä, uusien ideoiden esittämismahdollisuuksia sekä työnantajan ominaisuuksia.

Takalan ja Kalimon (2011, 49) mukaan motivaatio määrää, millä aktiivisuudella ja vireydellä ja mihin suuntautuneena toimitaan eri tilanteissa. He myös tarkentavat, että työmotivaatioon vaikuttavat ennen kaikkea tarpeet ja kannusteet, joita ovat esimerkiksi turvallisuuden tarve, itsensä toteuttamisen tarve, yhteenkuuluvuuden tunne, palkka ja kehittymismahdollisuudet. Monet tekijät ohjaavat ihmisten motivaatiota ja niihin perehtyminen takaavat monilla osa-alueilla tyytyväisen työntekijän.

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 130) muistuttavat kirjassaan, että nykyään työntekijälle on erittäin tärkeää kuinka paljon häntä arvostetaan työyhteisössä sekä kuinka hänen osaamisestaan ja kehittämisestään ollaan kiinnostuneita. Jos johto ei osoita kiinnostusta työntekijöidensä kehittämiseen ja uusien mahdollisuuksien tarjoamiseen, työntekijöiden motivaatio laskee ja työntaso saattaa huonontua.

Työnantajalla onkin vastuu antaa ja luoda yksilöille mahdollisuudet kehittyä itse ja kehittää tehtävänsä. (Lankinen ym. 2004,130.)

Korvauspalveluiden tutkimuksessa huomioitiin myös työajan riittäminen työtehtäviin. Kasvavana trendinä toimii ajatus, että varsinaisten työtehtävien lisäksi työntekijöille voidaan määrätä myös toissijaisia tehtäviä työn ohelle. Jaben (2010, 53) mukaan aikapaineet ovatkin eräs työuupumusta lisäävistä tekijöistä. Jos kalenteri on liian täynnä työtehtäviä, ei jää varaa joustolle jolloin stressi ja suorituspainet kasvavat. Työuupumus voi vaikuttaa fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, joten tähän osa-alueeseen olisi kiinnitettävä huomiota. Työn organisointiin panostettaessa myös aikapaineet ja työkiireet todennäköisesti vähentyisivät.

Yksi sitouttamiskeinoista on myös kehitysideoiden ja uusien ajatusten esittäminen ja organisaation parantaminen niiden pohjalta. Takalan ja Kalimon (2011, 58) mukaan järjestelmällisen aloitetoiminnan tavoitteena on kannustaa henkilöstöä työn ja työympäristön kehittämiseen. Koska työntekijät ovat jatkuvasti osa ympäristöään ja näin ollen huomaavat ensimmäisenä kehittämistä vaativat kohteet, heidän mielipiteitään tulisi kuunnella ja antaa heille mahdollisuus kehittää itseään ja ympäristöään. Samalla motivaatio ja sitoutuminen vahvistuisivat työnantajan hyväksi.

Motivoitunut henkilöstö suorittaa työtehtäviään innokkaammin ja on samalla tyytyväinen työyhteisöönsä. Yleinen tyytyväisyys näkyy myös ulospäin ja antaa yrityksestä hyvän kuvan sidosryhmille. Työntekijöiden hyvinvoinnissa tulee siis kiinnittää huomiota niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin hyvinvointiin, minkä lisäksi on varmistettava työntekijöiden viihtyvyys työssään. Enää eivät pelkät ulkoiset puitteet riitä, vaan on huolehdittava myös työntekijän sisäisestä puolesta; hänen odotuksistaan ja tarpeistaan. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin keskittymällä koko työyhteisö voi hyvin.

5.2.2 Esimies

Esimies on tärkeä henkilö koko työyhteisölle, joten myös häneen ja hänen toimintaansa on syytä kiinnittää huomiota. Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstötutkimuksessa henkilöstölle esitettiin kysymyksiä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen. Heiltä

kysyttiin esimiehen toimintaan sekä esimiehen ja alaisen kanssakäymiseen liittyviä kysymyksiä.

Hyvä esimies tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua, joten esimiehen ei siis tarvitse tehdä paljoakaan ollakseen tarkoituksenmukainen. Hänen tulee keskittyä tilanteisiin ja luoda merkityksiä työntekijöille ja olla heille tukipilari työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Esimiesasemassa olevan tulee aina olla työnantajan roolissa. Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstö muodostaa neljä eri tiimiä, joilla jokaisella on oma tiiminvetäjänsä. Hyppäsen mukaan esimies eroaa tiiminvetäjästä siten, että tiiminvetäjä on usein itsekkin osa tiimiä. Esimiesasemassa oleva on yksikössään johtaja ja toimii päättävässä asemassa. Hänellä on suurempi vastuu muun muassa noudattaa työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Esimiehen tulee siis toimia päättävässä asemassa ja olla oikeudenmukainen kaikille työntekijöilleen. Hänen tulee myös kohdella heitä yhdenmukaisesti. (Hyppänen 2007, 9.)

Aarnikoivu (2008, 63) toteaa kirjassaan, että esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on ohjata yksilöitä työssään ja saada yksilöt toimivaan tuottavasti ryhmässä. Tähän on avaimena erilaisuuksien hyväksyminen ja niiden käyttäminen voimavarana. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia onkin toimeen tuleminen erilaisten ihmisten kanssa ja taito ymmärtää yksilöiden tarpeet. Aarnikoivu muistuttaa, että jotta erilaisuuksia voidaan hyödyntää, ne täytyy ensin tiedostaa ja hyväksyä.

Palautteen antaminen on organisaation kehittymisen kannalta todella tärkeää. Se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino, mutta sitä varten täytyy harjoitella. On tärkeää uskaltaa antaa niin positiivista kuin negatiivistakin rakentavaa palautetta. Näin yksilöt voivat parantaa toimintaansa saamansa palautteen mukaan ja siten kehittyä. Kaikki suhtautuvat palautteeseen eri tavoin, mutta organisaation kehittymisen kannalta olisi tärkeää voida suhtautua rakentavasti kaikkeen palautteeseen. Hyvä esimies osaa tunnistaa henkilöstönsä eroavuudet palautteen vastaanotossa ja toimia tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Hyppänen 2007, 9.)

Myös esimies itse ansaitsee saada rakentavaa palautetta omasta työstään ja toimintatavoistaan. Ilman palautetta hän ei voi kehittää tai muuttaa toimintaansa, mikä

pahimmassa tapauksessa voi johtaa alaisten tyytymättömyyteen. (Aarnikoivu 2008, 141.) Toimiva palautejärjestelmä työyhteisössä on siis molemminpuolinen, ja yleisen asenteen palautetta kohtaan tulisi olla rakentava. Kaikilla tulisi myös olla halu kehittää omaa ja koko organisaation toimintaa.

Kaikki toiminta esimiehen ja alaisten välillä perustuu luottamukseen. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjännitteistä työtä, jota esimiehen on tehtävä ansaitakseen työntekijöiden luottamus. (Kesti 2005, 113.) Esimiehen tulee rakentaa luottamus kaikkien työntekijöidensä kanssa, jotta ryhmä voisi toimia hyvin. Tiimeihin jaetussa organisaatiossa lähimmän esimiehen kanssa on helppo luoda luottamussuhde ja näin saada tiimi toimimaan tehokkaasti.

Esimies on siis erittäin tärkeä suunnannäyttävä ja tukipilari työntekijöilleen. Esimiehen ja alaisten väliseen toimintaan tulee kiinnittää huomiota jatkossakin, jotta työyhteisö olisi terve ja toisia kunnioittava.

5.2.3 Toimintaympäristö

Motivaation lisäksi tärkeitä työn miellyttävyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat fyysiset työskentelyolosuhteet, kuten työtilat ja mahdolliset tietotekniset välineet. Korvauspalveluissa töitä tehdään puhelimesta ja kaikkia työtehtävien suorittamiseen tarvittavia ohjelmia pyöritetään tietokoneen avulla.

Takala ja Kalimo (2011, 53) toteavat kirjassaan, että mitä paremmin työn tekeminen sujuu ja mitä vähemmän siinä on häiriötekijöitä, sitä helpompaa on kokea onnistumiselämyksiä. Heidän mielestään työ täytyy suunnitella ja toteuttaa hyvin, jotta työn sujuvuus varmistuisi. Korvauspalveluissa tarvitaan tietotekniikkaa päivittäin ja työt suoritetaan pääsääntöisesti puhelimesta. Tällöin työtilojen suunnittelu ja välineiden toimivuus takaa työn sujuvuuden ja samalla työntekijöiden tyytyväisyyden.

Pohjola Vakuutus Oy:n puhelinkorvauspalvelun työtilat ovat suuri avo- eli maisemakonttori. Tämä tarkoittaa suurta tilaa, jossa työskentelee useita työntekijöitä. Korvauspalveluissa eri työntekijöiden omat työpisteet on erotettu toisistaan käytävillä ja sermeillä. Tällaisissa tiloissa altistutaan helposti melulle ja ilmanlaatukin vaihtelee,

mikä ei miellytä kaikkia työntekijöitä (Takala & Kalimo 2011, 70–71). Tutkimuksessa kysyttiin myös meluun ja ilmanlaatuun liittyviä kysymyksiä.

Melu on tarpeetonta, haitallista ja voimakkuudeltaan vaihtelevaa ääntä (Takala & Kalimo 2011, 63). Jatkuva matalakin melu voi aiheuttaa kuulonalennuksen ja häiritsee työhön keskittymistä ja alentaa mielialaa. Sermejä korottamalla, verhoumateriaaleilla sekä oikean puheäänien voimakkuuden kouluttamalla avokonttorista voidaan poistaa ylimääräinen melu (Takala & Kalimo 2011, 63). Korvauspalveluissa puhelin on tärkein työväline, jolloin eritasoiset puhelinäänet voivat häiritä työntekoa. Avokonttori on kuitenkin sosiaalisesti monille hyvin tärkeä ja mahdollistaa työasioiden pohtimisen yhdessä. Tämä myös edistää ryhmätyöskentelyä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ilmanlaatu on monissa avokonttoreissa ongelma, koska osa pitää viileämmästä ympäristöstä kuin toiset. Ilmastoinnin korjaaminen on usein erittäin kallista ja parempi tapa olisikin selvittää, voivatko työntekijät vaihtaa työpistettä keskenään löytääkseen itselleen sopivan paikan. Liiallinen kylmyys tai kuumuus häiritsee työntekoa ja mitä tehokkaammin häiriötekijät poistetaan työskentely-ympäristöstä, sitä vaivattomammin työt sujuvat. (Takala & Kalimo 2011, 64.)

Asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva työyhteisö saa palautetta myös yhteisönsä ulkopuolelta. Palautekanavia voi olla myös muita esimiehen ja alaisten välisen lisäksi. Myös näiden kanavien kanssa työskennellessä rakentavan asenteen kautta negatiivisinkin palaute voidaan käsitellä organisaation hyväksi. Toimintatapojen muutoksella voi olla vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja samalla koko työyhteisön menestymiseen. Ulkopuolisista kanavista tuleva palaute tulisi siis huomioida ja tiedottaa myös henkilöstölle.

Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstötutkimuksessa kysyttiin myös työpaikkakiusaamisesta ja sukupuolisesta häirinnästä.

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan johdonmukaista, pitkään jatkunutta huonoa kohtelua, joka voi ilmetä muun muassa pelotteluna, ilkeinä ja vihjailevina viesteinä, väheksyvinä tai pilkkaavina puheluina tai eristämisenä. Kiusaamista ei kuitenkaan ole satunnaiset erimielisyydet, satunnainen sopimaton kielenkäyttö tai muu vastaava satunnainen toiminta. (Henkilöstötutkimus 2012.)

Takala ja Kalimo (2011, 156) kertovat kirjassaan, kuinka päivittäinen kiusaaminen aiheuttaa uhrille monenlaisia terveydellisiä haittoja, kuten kiputiloja, unihäiriöitä ja stressiä. Pitkään jatkunut kiusaaminen voi johtaa vakavaan masennukseen, työuupumukseen ja jopa itsemurhaan. He myös muistuttavat, kuinka tärkeää on puuttua kiusaamiseen välittömästi. Kiusaaminen on vakava ongelma ja kuten Jabe (2010, 75) muistuttaa, työpaikkakiusaaminen ei ole milloinkaan oikeutettua. Esimiehen on puututtava asiaan välittömästi. Korvauspalveluissa tässä on onnistuttu erinomaisesti, eikä kiusaamista näin ollen tarvitse pelätä.

Häirinnällä tarkoitetaan ei-toivottujen ja yksisuuntaista sanallista tai fyysistä lähestymistä, johon voi liittyä painostusta tai muutoin negatiivisia seuraamuksia, tai niiden uhkaa. Sukupuolisen kiinnostuksen osoittaminen muuttuu häirinnäksi, jos sitä jatketaan, vaikka kohteeksi joutunut ilmaisee pitävänsä sitä loukkaavana tai vastenmielisenä. (Henkilöstötutkimus 2012.)

Kauhasen (2009, 197) mukaan fyysisesti turvallinen työympäristö ei riitä, vaan työyhteisön on oltava myös fyysisesti ja psyykkisesti terve. Hän myös vetoaa työturvallisuuslakiin (2003), jonka mukaan esimiehen on välittömästi puututtava tietoonsa tullessiin laiminlyönteihin sekä esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen ja sukupuoliseen häirintään. Tampereen Korvauspalveluista on rakennettu työntekijöilleen turvallinen työympäristö, jossa mahdollisesti esiintyvät ongelmatilanteet selvitetään välittömästi. Tällöin myös työntekijöillä on turvallinen olo.

5.3 Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstötutkimus

Pohjola Vakuutus Oy:n tutkimus suoritettiin käyttämällä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein (Vilkka 2007, 13). Määrällinen tutkimus siis antaa numerotietoja tutkittavista ominaisuuksista, jotka voidaan esittää taulukoin, kuvioin, tunnusluvin ja tekstinä (Vilkka 2007, 135). Esitystapa riippuu tutkimuksen luonteesta tai on tutkijasta itsestään kiinni.

Määrällisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä kyselytutkimuksilla, haastatteluilla tai systemaattisella havainnoinnilla. Vilkka (2007, 29) huomioi kirjassaan, että

kyselytutkimuksen kysymykset ovat vakioituja, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Hän myös muistuttaa, että kysely soveltuu sellaiseen tutkimukseen jossa tutkittavat ovat hajallaan tai kysyttävät asiat ovat henkilökohtaisia.

Otos on tutkimuksen kohderyhmän eli perusjoukon osa, jolla voidaan saada kokonaiskuva koko perusjoukosta ja sen mielipiteistä (Vilkkä 2007, 55). Vilkkä muistuttaa, että mitä suurempi otos on, sitä todennäköisemmin se sisältää enemmän perusjoukon ominaisuuksia kuin pienempi otos. Kirjassaan Vilkkä myös toteaa, että määrällisen tutkimuksen vastaajia tulisi olla 200–300, valtakunnallisessa tutkimuksessa 500–1000. (Vilkkä 2007, 56.)

Määrällistä tutkimusta tehdessä on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkimuksen kysymyksenasettelu ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen sekä aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää, tiedeyhteisöä tai hyvää tieteellistä tapaa. (Vilkkä 2007, 90.) Analyysivaiheessa on myös muistettava objektiivisuus.

Tässä opinnäytetyössä jo tehty tutkimus muutetaan sanalliseen muotoon. Analyysin tekijällä ei ole saatavilla esimerkiksi vastaajien henkilökohtaisia tietoja eikä hän ole voinut vaikuttaa kysymyksiin tai muihinkaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Tässä työssä analyysin tekijä voi kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei hän työssään vähättele tai loukkaa kohderyhmää vastauksia analysoidessaan.

OP-Pohjola -ryhmän henkilöstötutkimus 2012 suoritettiin Tampereen Korvauspalveluissa 7.-17.9.2012 verkkokyselynä. Kyselyyn vastasivat kaikki toimipisteen työntekijät (n=51) ja heiltä saatuja tuloksia vertailtiin Vahinkovakuutustoiminnalta, Henkilöasiakkaiden korvauspalvelulta ja palvelualan muilta yrityksiltä saatuihin vastauksiin. Vertailua palvelualan yrityksistä on tarjottu niiden kysymysten kohdalla, jotka kuuluvat tutkimusyrityksen kysymyspankkiin ja joista on luotettava määrä vertailutietoa. Tutkimuksen toteutti Promenade Research Oy.

Promenade Research Oy on yritysjohtamisen tutkimuspalveluihin ja liiketoimintamittaristoihin keskittyvä asiantuntijayritys. Heidän tehtävänä on auttaa asiakkaitaan menestymään tuottamalla johtamisen kannalta relevanttia ja helposti

hyödynnettävää informaatiota asiakkaista, henkilöstöstä ja markkinoista. Promenade Research Oy räätälöi OP-Pohjola-ryhmälle parhaimmin sopivat kysymykset heidän tarpeisiinsa nojaten, toteutti tutkimuksen sähköpostikyselyn avulla ja raportoi sen selkeillä graafisilla raporteilla. Tämän opinnäytetyön tehtävä on tukeutua luotuihin graafisiin raportteihin, analysoida ne ja kehittää niiden avulla sisäistä viestintää.

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, jonka kysymykset muodostivat viisi eri osa- aluetta: motivaatio ja sitoutuminen, johtaminen ja esimiestyö, fyysiset työskentelyolosuhteet, tapa toimia sekä suunta ja tavoitteet. Eri osa-alueiden kysymyksiin vastattiin 1-5-asteikolla (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä). Promenade Research Oy:n tutkimuksen lukuohjeessa kerrotaan, että tutkimuksen tulokset esitetään keskiarvoina ja hajontakuvina. Hajontakuva kertoo, miten vastaukset ovat jakaantuneet asteikolle 1-5. Kuvion yhteydessä on myös prosenttiluku, josta käy ilmi ”En osaa sanoa”-vastausten osuus.

Tutkimuksessa käytetään myös ”liikennevaloja”. Niiden tarkoituksena on Promenade Research Oy:n mukaan helpottaa raportin arviointia. Väittämä saa vihreän merkin, jos sen keskiarvo on yli 4,2. Tällöin asia on erittäin hyvässä kunnossa ja haasteellista on säilyttää erinomainen taso. Väittämä saa puolestaan punaisen merkin, jos keskiarvo on alle 3,4. Tällaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä ne tarvitsevat kehittämistoimenpiteitä. Tutkimus toteutettiin lähes samanlaisena vuonna 2011, joten kahden kyselyn tuloksia on mahdollista vertailla.

Henkilöstötutkimuksen tulokset käytiin Korvauspalveluissa läpi neljän tiimin kesken. Tiiminvetäjä esitteli tulokset tiimilleen, minkä jälkeen he keskustelivat saaduista tuloksista ja listasivat itselleen tärkeimpiä muutoskohteita joiden kehittymistä he seuraavat vuoden ajan seuraavaan henkilöstötutkimukseen saakka.

6 TUTKIMUKSEN OSA-ALUEIDEN ANALYSOINTI

Promenade Research Oy:n tutkimus jakautuu viiteen eri osa-alueeseen. Tässä opinnäytetyössä tulokset on esitetty kirjallisesti sekä alkuperäisen tutkimuksen kaaviolla, jotka sisältävät tulosten keskiarvot ja hajontaluvut. Kaaviot on avattu tekstissä. Tampereen Korvauspalveluiden tuloksia verrataan Henkilöasiakkaiden korvauspalvelun, Vahinkovakuutustoiminnan ja palvelunalan yritysten arvoihin. Kaavioissa Tampereen Korvauspalveluiden vastaukset on kuvattu ylimpänä tummanharmaalla, Henkilöasiakkaiden korvauspalvelu vaaleammalla keskimmaisella palkilla ja Vahinkovakuutustoiminta kolmannella palkilla. Palvelualan muut yritykset ovat alimpana ja vaaleimpana palkkina kaavioissa.

6.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Tampereen Korvauspalveluiden henkilöstötutkimuksessa otettiin huomioon motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Osa-alue sisälsi yhteensä 21 väittämää, jotka liittyivät henkilön omaan työhön, ilmapiiriin ja yhdessä tekemiseen sekä työnantajaan. Motivaatio ja sitoutuminen -osa-alueen kokonaiskeskiarvo oli 3,81, joka on henkilöstöasiakkaiden korvauspalvelun (3,97) ja vahinkovakuutustoiminnan (4,03) tuloksiin verrattuna alhaisin, mutta kuitenkin tutkimuksen osa-alueista korkein keskiarvo.

Omaan työhön liittyvät kysymykset saivat kokonaiskeskiarvoksi 3,69, joka on hiukan koko osa-alueen kokonaiskeskiarvoa ja vertailuryhmien tuloksia alhaisempi. Tutkimuksen mukaan Tampereen Korvauspalveluiden henkilöstö kokee työnsä tavoitteet selkeiksi (4,20), he ovat innostuneita työstään (3,76) ja tulevat mielellään töihin (3,73). Nämä arvot ovat kaikki hyvinä ja kertovat hyvästä työmotivaatiosta. Työssä jaksaminen on myös erittäin tärkeää ja sekin sain hyvän arvon kyselyssä (3,73).

Huonoimmat keskiarvot omaan työhön liittyen saivat tyytyväisyys kehitysmahdollisuuksiin (3,36) sekä työajan riittävyys työtehtäviin nähden (3,35). Molemmat ovat tutkimuksen suorittajan luoman ”liikennevalo”-järjestelmän mukaan huonoja arvoja, koska ovat alle 3,4 keskiarvon. Työajan riittävyyden keskiarvo on

kuitenkin tutkimuksen mukaan parantunut vuodesta 2011 +0,88:lla, joten täysin huolestuttavia nämä luvut eivät ole. Niihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessakin.

Ilmapiiri ja yhdessä tekeminen sai kyselytutkimuksessa kokonaiskeskiarvoksi 3,85, joka on hyvä arvo. Aihealue sai useita hyviä arvoja, esimerkiksi henkilöstö kokee, että he saavat työskennellä osaavien ihmisten kanssa (4,24), työpaikalla on hyvä ilmapiiri (4,12), sekä työntekijät auttavat toisiaan hyviin työsuorituksiin (4,41). Nämä arvot olivat kaikki palvelualan yritysten keskiarvoja parempia (4,18/ 3,78/ 4,04). Vastauksista huomataan, kuinka hyvä yhteishenki Tampereen Korvauspalveluissa on. Työntekijät myös kokevat saavansa arvostusta työyhteisössään (3,92), mikä tukee heidän työssä viihtymistään.

Ilmapiiriin ja yhdessä tekemiseen mahtui myös kaksi huonoa arvoa, jotka olivat keskiarvoltaan alle 3,4:n; työ on organisoitu tarkoituksenmukaisesti (3,25) sekä työyhteisö kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita (3,37). Luvut ovat selvästi vertailuryhmien lukuja alhaisempia, joten niihin tulisikin kiinnittää huomiota jatkossa.

”Selvitämme ristiriitatilanteet sujuvasti”-väittämä sai arvon 3,64, joka on keskiarvollisesti hyvä arvo. Huomio kiinnittyy hajontakuvioon, josta nähdään, kuinka vastaukset jakautuvat arvoille yhdestä viiteen (kuva 3). Kuvasta voidaan nähdä, että 33 % vastaajista on antanut väittämälle arvon kolme, 31 % arvon neljä ja 22 % arvon viisi. Tämän väittämän kehitystä voitaisiin tulevaisuudessa tarkkailla siten, että hajontakuviokallistuisi enemmän luvuille neljä ja viisi.



Kuva 3. Ristiriitatilanteiden selvittäminen. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere

Työnantajaan liittyvät väittämät koskevat itse työpaikkaa, eivät työnantajaa henkilöä. Työnantajaa itseään käsittelevät väittämät löytyvät tutkimuksen osa-alueesta ”johtaminen ja esimiestyö”. Korvauspalveluiden henkilöstö on tyytyväisiä työpaikalla vallitsevaan tasa-arvoon eri-ikäisten työntekijöiden (4,20) ja miesten ja naisten välillä (4,06). Molemmat keskiarvot ovat muita vertailuryhmiä parempia. Arvot ovat myös parantuneet vuodesta 2011 keskimäärin +0,50:llä. Joustavien ratkaisujen työ ja

yksityiselämän yhteensovittamiseen (3,45) tulisi kiinnittää huomiota, koska arvo on selkeästi vertailuryhmiä alhaisempi (3,92/3,99).

Työantajasta kysyttiin myös työpaikanvaihdon kiinnostavuutta henkilöstölle. ”En halua vaihtaa työpaikkaa OP-Pohjola-ryhmän ulkopuolelle lähitulevaisuudessa”-väittämä sai arvon 3,85, joka on hyvä. 60 % vastaajista antoi arvon neljä tai viisi, ja väittämän keskiarvo on parantunut 0,38:lla vuodesta 2011.

45 % vastaajista antoi arvon neljä väittämälle ”suosittelen OP-Pohjola-ryhmää työnantajana” (3,98). Muut OP-Pohjolan vertailuryhmät antoivat paremman keskiarvon väittämälle, mutta tästä kohdasta ei analysoijan mielestä kannata huolestua.

6.2 Johtaminen ja esimiestyö

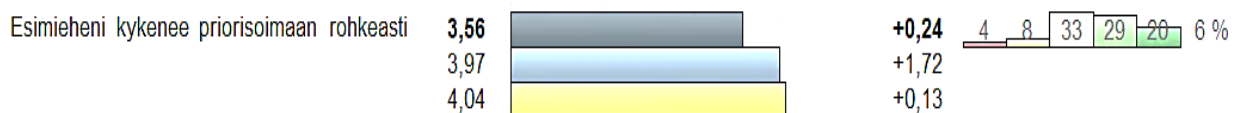
Johtaminen ja esimiestyö -osa-alue sai henkilöstökyselyssä kokonaiskeskiarvoksi 3,78, kun vertailuryhmät (henkilöstöasiakkaiden korvauspalvelu ja vahinkovakuutustoiminta) saivat yli neljän keskiarvot. Tämä osa-alue sisältää erityisesti esimieheen liittyviä väittämiä, jotka Korvauspalveluissa kuitenkin vaihtelevat useiden tiiminvetäjien vuoksi. Osa-alue on saanut tasaisia keskiarvotuloksia väittämistä, koska yhtään hyvää (keskiarvo yli 4,2) tai huonoa (keskiarvo alle 3,4) keskiarvoa alue ei sisällä.

Korvauspalveluiden henkilöstön mielestä heidän esimiehensä toimii OP-Pohjolan arvojen (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen) mukaisesti (4,04), hän tuo esiin OP-Pohjola-ryhmän kokonaisedun (3,82) ja on oikeudenmukainen (4,04). Nämä väittämät kuvaavat sitä, että esimies osaa olla suunnannäyttäjänä, jotta työntekijätkin voisivat toimia koko organisaation hyväksi. Väittämissä vertailuryhmien tulokset olivat hieman parempia.

Hyviä keskiarvotuloksia saivat myös väittämät ”esimieheni tarttuu ennakkoluulottomasti uusiin ideoihin” (3,92), ”esimieheni innostaa ja haastaa meitä jatkuvasti kehittämään toimintaamme” (3,64) sekä ”esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon muiden näkemyksiä” (3,86). Myös näissä väittämissä keskiarvotulokset olivat vertailuryhmiä alhaisempia, mutta nousussa vuodesta 2011. Luvut ovat hyviä, mutta niiden kehitykseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota.

Palautteen antaminen työyhteisössä on tärkeää. Korvauspalveluiden henkilöstö kokee, että esimiehelle on aika helppo antaa palautetta (3,65) ja että he saavat myös esimieheltään palautetta työstään (3,86). Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa voi aina kehittyä. Rakentavan palautteen kulttuuriin siirtyminen helpottaa sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antamista, ja auttaa työntekijää kehittämään itseään. Näiden väittämien tuloksia kannattaa seurata seuraavan kyselyn jälkeen.

Keskiarvollisesti huonoimman tuloksen johtaminen ja esimiestyö-osa-alueessa sai väittämä ”esimieheni kykenee priorisoimaan rohkeasti” (3,56). Kyselystä ei käy ilmi, minkä asioiden priorisointiin eli tärkeysjärjestykseen laittamiseen väittämä liittyy. Arvo on kuitenkin noussut vuodesta 2011 0,24:llä, mutta hajontakuvio säilyy silti vasemmalle nojautuneena, kuten kuvasta 4 huomataan.



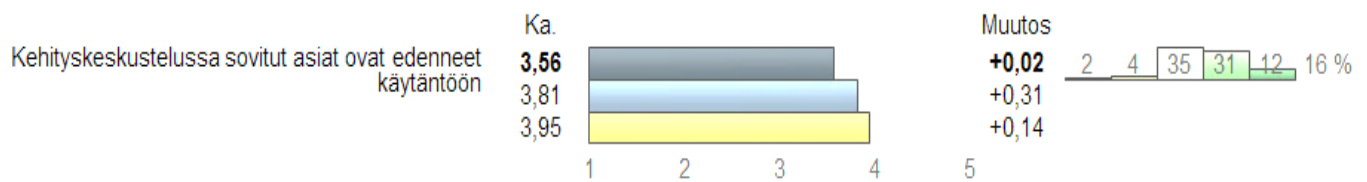
Kuva 4. Priorisointi. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere

Keskinkertaisia tuloksia saivat väittämät ”esimiehelläni on näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme” (3,70) ja ”esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa” (3,71). Molempien väittämien keskiarvot olivat selkeästi vertailuryhmiä alhaisemmat (4,01–4,06) ja niihin tulisikin kiinnittää huomioita tulevaisuudessa. Luvut eivät ole hälyttäviä, mutta ero vertailuryhmiin on mielenkiintoinen. Väittämiin on hankala valita arvot yhdestä viiteen – ehkäpä avoimilla kysymyksillä saataisiin paremmin selville henkilöstön mielipiteet siitä, millaista kannustusta he haluaisivat.

Tähän osa-alueeseen liittyi myös kysymys kehityskeskusteluista. 51 vastaajasta Korvauspalveluissa 43 oli kyselyyn mennessä käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Vastaajista kolme on aloittanut työssään vasta kehityskeskustelukauden jälkeen. ”Kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön”-väittämä sai myös huonoimman keskiarvon tässä osa-alueessa; 3,56. Arvo on selkeästi vertailuryhmiä

alhaisempi, kuten kuvasta 5 huomataan. Toisaalta väittämä on analysoijan mielestä hieman epäselvä.

Väittämästä ei käy ilmi, millaisista asioista on kyse tai kuinka niiden olettaisi näkyvän käytännössä. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa käsitellään monipuolisesti asioista ja joidenkin käytäntöön siirtymisessä voi kestää kauan. Tämän väittämän tarkkailu seuraavan kyselyn jälkeen on suositeltavaa.

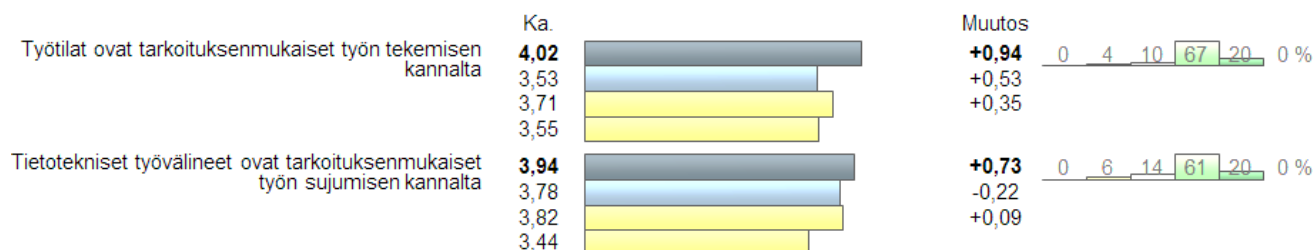


Kuva 5. Kehityskeskustelut. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere

6.3 Fyysiset työskentelyolosuhteet

Fyysiset työskentelyolosuhteet saivat henkilöstökyselyssä kokonaiskeskiarvoksi 3,78. Osa-alue on yksi parhaista sekä hyvin lähellä muiden vertailuryhmien vastauksia.

Työtilojen (4,02) ja tietoteknisten laitteiden (3,94) tarkoituksenmukaisuuteen työn tekemisen kannalta oltiin erittäin tyytyväisiä. Näissä väittämässä Korvauspalveluiden arvot ovat muita vertailuryhmiä selvästi parempia, kuten kuvasta 6 voidaan huomata. Korvauspalveluissa on hyvät työtilat ja -välineet, jotka osaltaan parantavat työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.



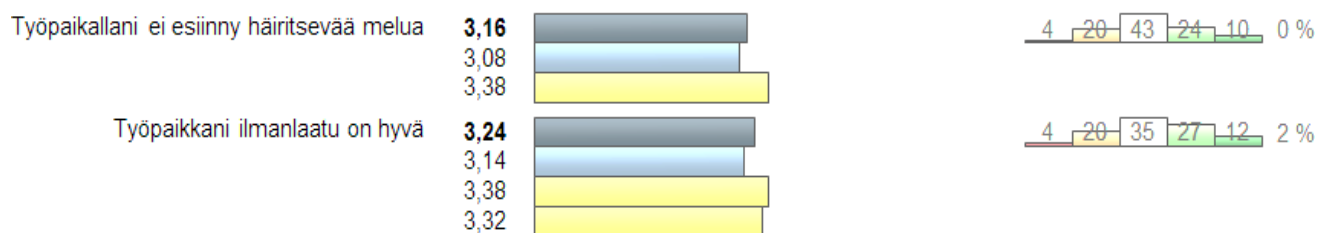
Kuva 6. Työtilat ja tietotekniset välineet. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

Työpisteeseen ollaan myös henkilöstötutkimuksen mukaan tyytyväisiä; työergonomiaa pidetään hyvänä (3,80) ja työpisteen valaistus sai myös hyvän arvon (3,82). Nämä arvot

olivat myös palvelunalan yrityksiä parempia, ja ne antavat edellytykset hyvälle työkunnolle ja työssä jaksamiselle Korvauspalveluissa.

Koko henkilöstötutkimuksen parhaimmat keskiarvon sai väittämä ”koen oloni turvalliseksi työpaikallani” (4,50). Peräti 55 % vastaajista antoi tälle väittämälle arvon viisi ja 37 % arvon neljä. Korvauspalveluiden työilmapiiri koetaan turvalliseksi ja turvallisuus on erittäin tärkeä tarve kaikille ihmisille perusselvityksen kannalta. On siis erittäin tärkeää, että turvallisuus on hyvällä mallilla.

Fyysiset työskentelyolosuhteet -osa-alue sisälsi myös kaksi väittämää, joiden keskiarvot jäivät alle huonon rajan (3,4), kuten kuvasta 7 huomataan. Nämä väittämät olivat ”työpaikallani ei esiinny häiritsevää melua” (3,16) ja ”työpaikkani ilmanlaatu on hyvä” (3,24). Tampereen Korvauspalveluissa työskennellään avokonttoreissa, jolloin hyvin erilaisia mielipiteitä kahteen edellä mainittuun väittämään löytyy yhtä paljon kuin on vastaajiakin. Kaikki kokevat avokonttorin hiukan eri tavalla, mutta analysoijan mielestä se myös lisää sosiaalista kanssakäymistä työn ohella.



Kuva 7. Melu ja ilmanlaatu. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

6.4 Tapa toimia

Toimintatavat kuuluvat keskeisesti yrityksen toimintaan ja ovat myös ohjeina henkilöstön päivittäiselle toiminnalle. Tavoista Korvauspalvelun henkilöstöltä kyseltiin muun muassa kehitysideoiden kanavista, asiakas- ja verkostopalautteen hyödyntämisestä sekä sisäisen tiedon ja osaamisen liikkuvuudesta. Osa-alue sai kokonaiskeskiarvoksi 3,49 ja on henkilöstötutkimuksen huonoin osa-alue.

Osa-alue sisälsi kaksi väittämää, jotka ovat 3,4 keskiarvon alapuolella. Nämä väittämät olivat ”työpaikallani on toimivat kanavat kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen” (3,21) ja ”saan helposti käyttöni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista” (3,30). Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä päätettäessä pohdittiin jompaakumpaa näistä väittämistä kehittäväksi. Koska kehitysideoiden kanavia on alettu Korvauspalveluissa jo kehittää, valikoitiin sisäinen tieto ja osaaminen-väittämä osaksi tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.

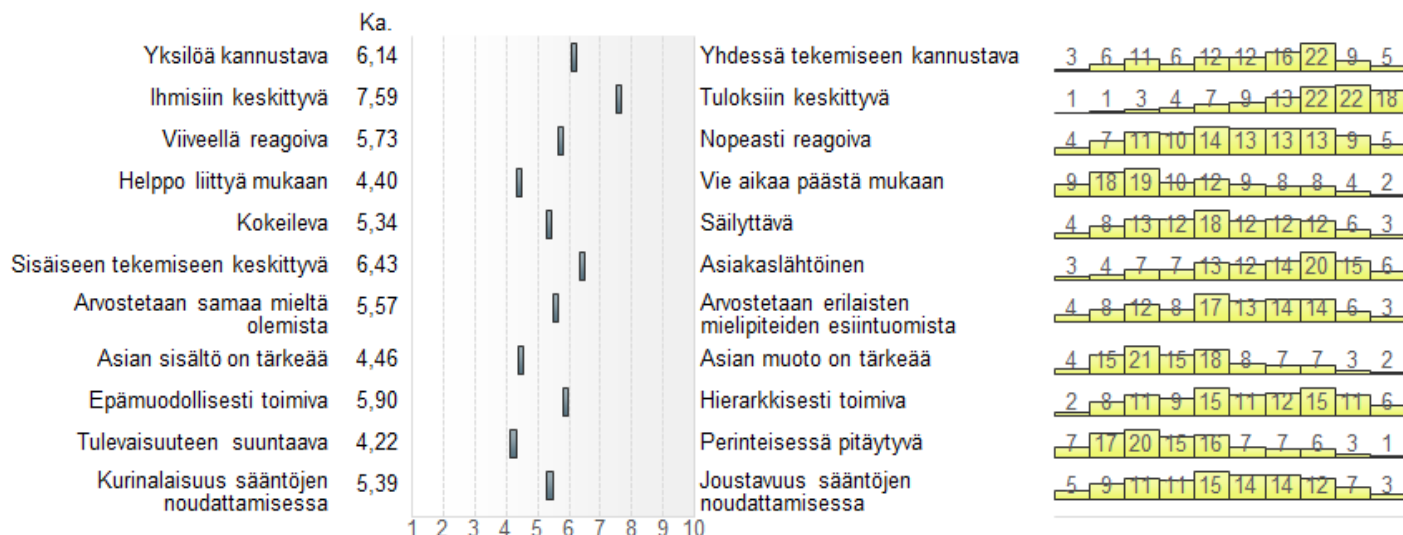
Toimintaan sitoutuminen (3,86) sai parhaimman keskiarvon tässä osa-alueessa. Sitoutuminen onkin koko organisaation toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Tässä väittämässä 55 % vastaajista antoi arvon neljä ja 25 % arvon kolme, joten väittämä on hyvällä tasolla.

Jotta organisaation havaitsisi ongelmia toiminnassaan, on tärkeää kiinnittää huomioita myös ulkopuolelta tuleviin mielipiteisiin. Väittämät ”kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen perusteella” (3,61) ja ”hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä” (3,49) olivat tässä osa-alueessa. Kuvasta 8 huomataan, kuinka ulkopuolisia verkostoja koskeneessa väittämässä 27 % vastasi ”En osaa sanoa”. Tämän väittämän tuloksia voi olla vaikea havaita työelämässä, jos ei ole tekemisissä palautejärjestelmien tai ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa.



Kuva 8. Ulkopuoliset verkostot. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

Tapa toimia -osa-alueessa henkilöstö sai myös vastata kymmenportaiseen sanapariosiioon, jossa ääripäät edustavat vastakkaisia organisaatiokulttuureja. Portaikkojärjestelmästä nähdään hajontakuvio vastaajien prosentuaalisista määristä eri kohtiin (kuva 9). Sanapariosuuden ohjeistuksena oli valita, kumpi ääripäissä olevista ominaisuuksista vastaajan mielestä kuvaa parhaiten vallitsevaa toimintaa ja ilmapiiriä siinä osassa organisaatiota jossa hän työskentelee (Promenade Research Oy, 2012). Vastaajan tuli valita ääripäiden väliltä hänen mielestään oikea kohta asteikolta 1-10.



Kuva 9. Sanaparit organisaatiokulttuurista. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

Ensimmäisenä sanaparikuvioista havaitaan keskiarvo 7,59 kohdasta ”ihmisiin keskittyvä – tuloksiin keskittyvä”. Tämä on monella organisaatiolla varmasti samalla tavalla – tuloksiin keskistytään ja ihmiset jäävät vähemmälle huomiolle. Se toisaalta on voittoa tekevän organisaation elinehto. Toiseksi korkein keskiarvo saatiin sanaparille ”sisäiseen tekemiseen keskittyvä – asiakaslähtöinen”. Asiakaspalveluyritykselle tämä on hyvä jako. Tulee keskittyä palvelemaan asiakkaita, Korvauspalveluiden tapaan vakuutuksenottajia ja vahinkoilmoituksen tekijöitä, mutta on myös syytä muistaa työntekijöiden hyvinvointi.

”Yksilöä kannustava – yhdessä tekemiseen kannustava”:n keskiarvo on 6,14 eli kolmanneksi korkein. Yhteistyö organisaation sisällä on tärkeää, ja Motivaatio ja sitoutuminen -osa-alueessa jo huomattiinkin kuinka yhteisöllinen työympäristö Korvauspalveluissa on. Henkilöstö viihtyy työssään ja sosiaalisuutta pidetään yllä toista auttavan kulttuurin ja avokonttorin avulla. Myös tästä sanapariosiosta voidaan huomata, kuinka helppoa porukkaan on tulla mukaan (4,40).

”Arvostetaan samaa mieltä olemista – arvostetaan erilaisten mielipiteiden esiintuomista” sai keskiarvon 5,57, eli on hyvin keskivaiheilla. Tämä sanapari kuvaa sitä, kuinka Korvauspalvelun henkilöstö mieltää uusien ideoiden esittämisen työyhteisössään. Tässäkään kohdassa sitä ei pidetä hyvänä. Työntekijöiden uusien ideoiden tulisi juuri kehittää organisaatiota, koska heillä on ensikäden tieto siitä, mikä heidän arjessaan on

hyvin ja mikä kaipaisi muutosta. Tähän sanapariin on syytä kiinnittää huomiota seuraavan henkilöstötutkimuksen jälkeen.

6.5 Suunta ja tavoitteet

Suunta ja tavoitteet -osa-alue sai kokonaiskeskiarvokseen arvon 3,52 ja on näin ollen tapa toimia -osa-alueen jälkeen toiseksi huonoin koko henkilöstötutkimuksessa. Osa-alue sisälsi väittämiä niin omien kuin koko organisaationkin tavoitteiden selkeydestä.

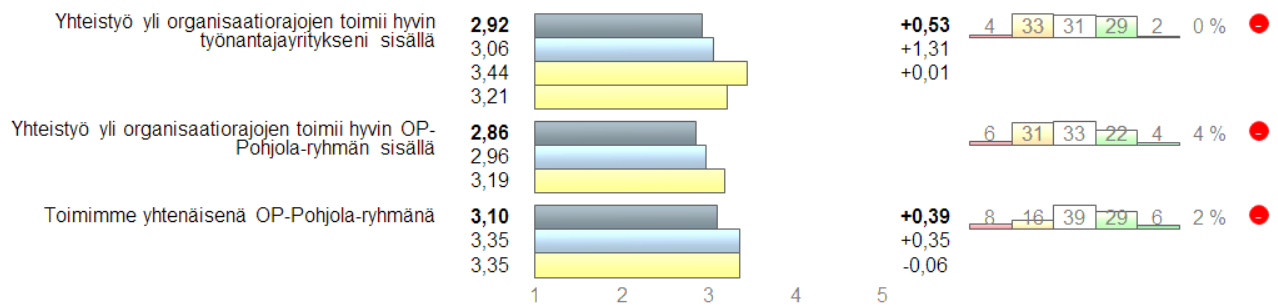
”Tiedän mitkä ovat OP-Pohjola-ryhmän tavoitteet”- sai osa-alueessa arvon 3,98, joka on hyvä ja suurin piirtein samalla tasolla kuin vertailuryhmien arvot. Yllättävää kuitenkin on se, kuten kuvasta 10 näkyy, että muutos vuoteen 2011 on negatiivinen. Toinen väittämä, josta voi huomata negatiivista kehitystä on ”tiedän mitkä ovat oman työnantajayritykseni tavoitteet” (3,96). Molemmat ovat laskeneet aikaisemmasta, mutta ovat edelleen hyvällä tasolla.



Kuva 10. Tavoitteet. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

Vaikka tavoitteet ovat henkilöstölle hiukan epäselviä, he kuitenkin uskovat että OP-Pohjola tulee saavuttamaan tavoitteensa (3,77). Luku on parantunut vuodesta 2011 +0,40:llä, mikä herättää kysymyksen siitä kuinka epäselviä tavoitteet todella ovat. Henkilöstöltä kysyttiin myös heidän omista tavoitteistaan, ja 79 % vastaajista antoi väittämälle ”henkilökohtaiset tavoitteeni on johdettu ylemmän tason tavoitteista” (4,02) arvon neljä tai viisi. Jos OP-Pohjola-ryhmän tavoitteet ovat henkilöstölle epäselviä, niin heidän omat tavoitteensa ainakin muistuttavat koko organisaation päämäärästä.

Tämä osa-alue sai kolme huonoa arvoa, jotka tulivat väittämistä ”yhteistyö yli organisaatorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä” (2,92), ”yhteistyö yli organisaatorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä” (2,86) ja ”toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola-ryhmänä” (3,10). Hajontakuvioiden mukaan, kuten kuvasta 11 huomataan, suurin osa vastaajista on antanut näille väittämille arvon kolme tai kaksi. Näihin tulisikin siis erityisesti kiinnittää huomiota.



Kuva 11. Yhteistyö. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

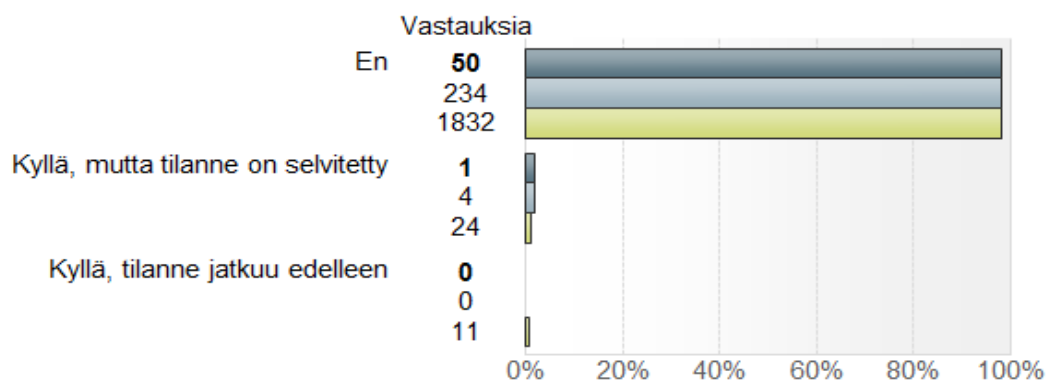
Vaikka Tampereen Korvauspalvelut koetaankin yhteisölliseksi ja hyvin toimivaksi työyhteisöksi, yhteistyö ei toimi saumattomasti ryhmien kesken. Tästä aiheesta voitaisiin ensi tutkimuksessa esittää avoin kysymys, jossa vastaaja voisi itse nostaa esille ongelmakohtia yhteistyössä kehitystoimia varten.

6.6 Kiusaaminen ja häirintä

Korvauspalveluiden henkilöstö on sitä mieltä, että heitä ei ole kiusattu viimeisen vuoden aikana. Promenade Research Oy:n tutkimuksen (2012) mukaan kiusaamisella tarkoitetaan:

...johdonmukaista, pitkään jatkunutta huonoa kohtelua, joka voi ilmetä muun muassa pelotteluna, ilkeinä ja vihjailevina viesteinä, väheksyvinä tai pilkkaavina puheina tai eristämisenä. Kiusaamista ei kuitenkaan ole satunnaiset erimielisyydet, satunnainen sopimaton kielenkäyttö tai muu vastaava satunnainen toiminta.

Yksi vastaajista ilmoittaa joutuneensa kiusan kohteeksi, mutta tilanne on kuitenkin selvitetty pian. Muissa palvelualan yrityksissä on esiintynyt enemmän kiusaamistapauksia kuin Korvauspalveluissa. Tätä tarkentaa kuva 12.



Kuva 12. Kiusaaminen työpaikalla. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

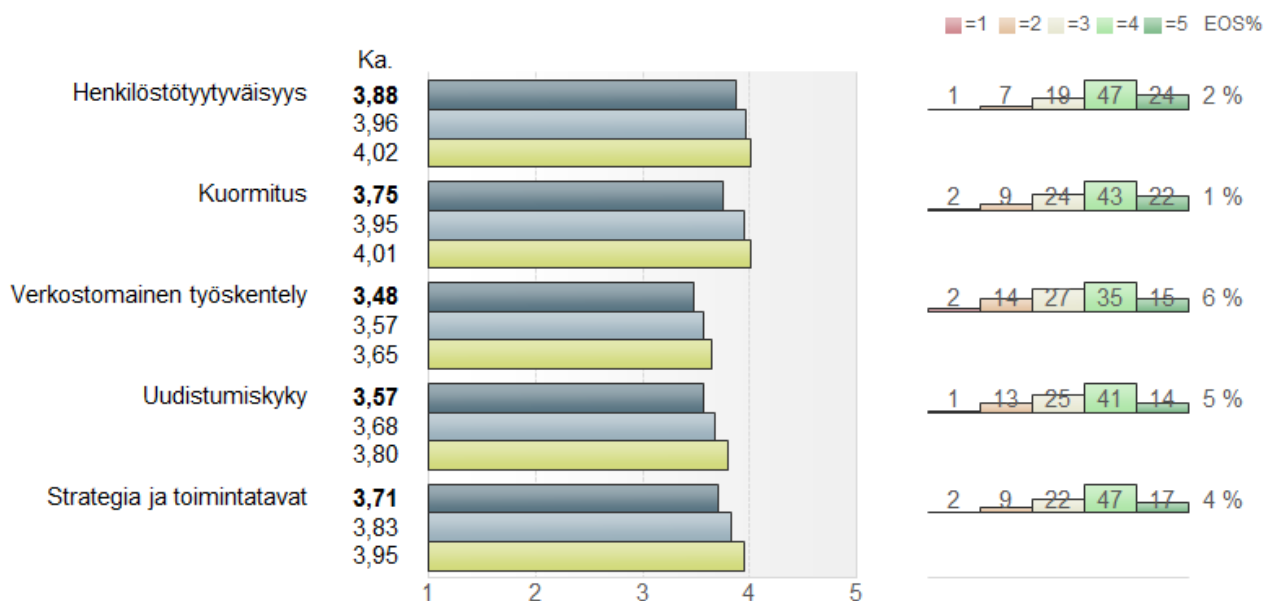
Myöskään sukupuolista häirintää ei ole koettu Korvauspalveluissa. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat sitä mieltä, etteivät ole vastaavaa työpaikallaan kohdanneet.

Myös väkivalta- ja uhkatilanteista viimeisen vuoden aikana kysyttiin. Tässä kohdassa tarkoitettiin esimerkiksi asiakkaan taholta tapahtuvaa fyysistä väkivallan uhkaa työtehtävien hoitamisen aikana tai työtehtäviin liittyen. Kaksi vastanneista on kokenut joutuneensa uhkailun kohteeksi työssään. Kaikki tällaiset uhkatilanteet ovat työturvallisuuden kannalta erittäin riskialttiita, ja niihin tulisikin kiinnittää välitöntä huomiota. Toisaalta puhelimen välityksellä käydyssä keskustelussa on helpompi uhata toista, koska fyysistä kontaktia ei keskustelun aikana luoda.

Tutkimuksen mukaan Korvauspalvelut on hyvä työyhteisö, jossa kaikilla on turvallista. Jo aiemmin kysytyn turvallisuuskysymyksen keskiarvo oli 4,50, joka on tutkimuksen korkein keskiarvo.

7 OSA-ALUEISTA MUODOSTUVIEN INDEKSIEN ANALYSOINTI

Promenade Research Oy on muodostanut indeksit valikoimalla kysymyksiä tutkimuksen osa-alueista ja luonut niiden pohjalta viisi indeksiä: henkilöstötyytyväisyys-, kuormitus-, verkostomainen työskentely-, uudistumiskyky- sekä strategia ja toimintatavat-indeksi. Indeksit muodostuvat valittujen kysymysten keskiarvoista ja indeksien kokonaiskeskiarvot näkyvät kuvasta 13.



Kuva 13. Indeksien kokonaiskeskiarvot. Power Point-esitys, Korvauspalvelu Tampere.

Kuvassa Tampereen Korvauspalvelut on ylin eli tummin palkki. Henkilöasiakkaiden korvauspalvelu on keskimäinen ja Vahinkovakuutustoiminta on alin ja vaalein palkki.

Jotain kysymyksiä voi olla osana useampaakin indeksiä. Kysymykset on valittu sen mukaan kuinka ne liittyvät indekseihin, esimerkiksi tavoitteiden selkeys liittyy sekä henkilöstötyytyväisyyteen että työn kuormittavuuteen. Selkeyden vuoksi kaikki väittämät käydään läpi jokaisen indeksin kohdalla.

Analyysiosiossa indeksistä annetaan yleiskatsaus sekä kerrotaan parhaimmat ja huonoimmat keskiarvot saaneet väittämät, minkä jälkeen niitä verrataan Henkilöasiakkaiden korvauspalvelun ja Vahinkovakuutustoiminnan tuloksiin. Arvosteluasteikkona käytetään Promenade Research Oy:n kehittämää ”liikennevalo”-menetelmää: huonot keskiarvot ovat alle 3,40:n arvoja ja parhaat yli 4,20:a arvoja. Lista indeksien sisältämistä kysymyksistä löytyy liitteestä 2.

7.1 Henkilöstötyytyväisyys

Henkilöstötyytyväisyysindeksi kuvaa henkilöstön näkemystä työtyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttavista tekijöistä (Promenade Research Oy, 2012). Indeksillä sai tutkimuksen parhaimman kokonaiskeskiarvon 3,88, joka on hyvin lähellä vertailuryhmien keskiarvoja.

Henkilöstötyytyväisyysindeksi sisälsi useita väittämiä yli neljän keskiarvolla. Parhaimmat keskiarvot olivat väittämällä ”työni tavoitteet ovat selkeät” (4,20), ”työpaikallani on hyvä ilmapiiri” (4,12), ”autamme toisiamme hyvin työsuorituksiin” (4,41) ja ”työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta” (4,02). Hyvä työilmapiiri ja työhön soveltuvat tilat vaikuttavat ratkaisevasti työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. Nämä keskiarvot ovat Tampereen Korvauspalveluissa erinomaisella tasolla, mutta niiden säilyttämiseen on kuitenkin syytä panostaa.

Ilmapiiriin ja työtiloihin liittyvien väittämien lisäksi hyviä keskiarvoja saivat väittämät ”koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni” (3,92), ”esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon muiden näkemyksiä” (3,86) ja ”tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta” (3,94). Korvauspalveluissa henki työntekijöiden välillä on hyvä, työtiloja arvostetaan ja esimiestä pidetään hyvänä. Arvot ovat työtyytyväisyyttä ajatellen tärkeitä ja tutkimuksen perusteella ne ovat kunnossa.

Huonoimmat, mutta silti hyvällä tasolla olevat keskiarvot henkilöstötyytyväisyysindeksissä ovat ”olen innostunut työstäni” (3,76), ”esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa” (3,71), ”esimiehelleni on helppo antaa palautetta hänen toiminnastaan” (3,65), ”kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön” (3,56). Arvot ovat hyvällä tasolla, mutta niiden kehitystä tulisi seurata jatkossa. Toivottavaa tietenkin on niiden parantuminen tulevaisuudessa. Näitä väittämiä voidaan tarvittaessa kysyä henkilöstöltä avoimilla kysymyksillä, jotta he pääsisivät vapaasti esittämään kehitysideoitaan.

”Työyhteisömme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita” (3,37) on indeksin huonoin väittämä. Se jää huonon rajan, eli 3,4:n alle. Tätä väittämää tulisi seurata tulevaisuudessa tarkasti. Kehitysideat ja oman työpaikan kehittämiseen osallistuminen ovat tärkeitä työntekijöiden sitouttamisessa ja takaavat työpaikalla viihtymisen.

Henkilöstötyytyväisyysindeksi näyttää hyvältä. Läheiset työkaverit ja työpaikan toimivuus ovat henkilöstölle hyvin tärkeitä ja yhteisöllinen toiminta usein takaa työssä viihtymisen ja samalla tehokkaan työskentelyn. Tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä toimeksiantajan kanssa keskusteltaessa kävi ilmi, että kehitysideoiden kanavia ja uusien ideoiden esittämisen helppoutta on jo lähdetty kehittämään tämän tutkimuksen pohjalta. Vielä tarvittaisiin esimiehiltä hiukan enemmän kannustusta uusien ajatusten esittämisessä, jolloin väittämä niihin liittyen todennäköisesti paranisi huomattavasti.

7.2 Kuormitus

Kuormitusindeksin kokonaiskeskiarvo on 3,75 ja se on indekseistä toiseksi paras heti henkilöstötyytyväisyysindeksin jälkeen. Kuormitusindeksi kuvaa henkilöstön näkemystä työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta. Työturvallisuuskeskus kuvaa psykososiaalista tasapainoa muun muassa seuraavasti:

Hyvää työkykyä edistää se, että työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset ja hänen työtä koskevat odotuksensa sekä toisaalta työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Tasapainon horjuminen vie voimavaroja ja heikentää terveyttä. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Kuormitusindeksissä voidaan huomata suurin ero vertailuryhmien välillä, kuten kuvasta 13 nähdään. Tässä vaiheessa olisi ollut mielenkiintoista tietää, millaisia tuloksia palvelualan yritykset yleensä saavat. Indeksit on luotu Pohjola Vakuutukselle henkilökohtaisiksi, joten Promenade Research Oy:llä ei tässä tilanteessa ole vertailukelpoista tietoa alan yrityksistä.

Kuormitusindeksi sisältää useita hyviä keskiarvoja, kuten väittämistä ”työni tavoitteet ovat selkeät” (4,20), ”autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin” (4,41), ”esimieheni on oikeudenmukainen” (4,04) ja ”koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni” (3,92). Työyhteisön ja esimiesten tuki on erittäin tärkeää yksilön omien selviytymiskeinojen kehittämisessä (Työturvallisuuskeskus 2013). Yhteisön apu merkitsee henkilöstölle paljon ja näiden keskiarvojen korkealla pitäminen vähentää osaltaan työn kuormitusta ja vähentää sairauspoissaoloja.

Keskiarvoltaan seuraavaksi kuormitusindeksissä tulevat väittämät ”tulen mielelläni töihin” (3,73), ”tunnen jaksavani työssäni hyvin” (3,73) ja ”selvitämme ristiriitatilanteet sujuvasti” (3,64). Erityisesti väittämään ”tulen mielelläni töihin” tulisi kiinnittää huomiota. Mahdollisesti tähän väittämään saataisiin parhaiten lisätietoa avoimella kysymyksellä henkilöstölle. He saisivat vapaasti avata tätä väittämää ja esittää ideoitaan sen parantamiseksi. Myös työssä jaksamisen väittämää tulee seurata jatkossa, koska nämä molemmat väittämät vaikuttavat työssä viihtymiseen työntekijän omien odotusten kautta.

Väittämät ”esimieheni kykenee priorisoimaan rohkeasti” (3,56) ja ”työntantajani mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen” (3,45) olivat seuraavina keskiarvoiltaan. Molemmat ovat nousseet vuodesta 2011 keskimäärin 0,25:llä. Ne ovat kuitenkin lähellä huonon keskiarvon rajaa (3,4), jolloin niiden parantumiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Kuormitusindeksi sai kaksi keskiarvoltaan huonoa väittämää; ”työaikani riittää yleensä työtehtäviini” (3,35) ja ”työmme on organisoitu tarkoituksenmukaisesti” (3,25). Molempien väittämien parantamiseen tulisi keskittää resursseja, koska ne vaikuttavat ratkaisevasti stressin syntymiseen työpaikalla, joka taas voi lisätä sairauspoissaoloja. Myös yrityksen tuottavuus kärsii, jos työntekijät eivät ehdi tehdä töitään ajallaan.

7.3 Verkostomainen työskentely

Verkostomaisen työskentelyn indeksi sai henkilöstötutkimuksessa kokonaiskeskiarvoksi 3,48, joka on tutkimuksen huonoin keskiarvo. Indeksillä kuvaa henkilöstön näkemystä yhteistyöstä ja toiminnasta yli organisaatorajojen.

Indeksi sai kaikilta neljältä tiimiltä kyselyn huonoimman kokonaiskeskiarvon, joten tuloksiin lienee syytä kiinnittää huomiota tarkemmin. Muissakaan vertailuryhmissä arvo ei ole kovin korkea, joten ongelmia on muuallakin kuin Korvauspalveluissa.

Verkostomaisen työskentelyn indeksi sai yhden erittäin hyvän keskiarvon väittämästä ”autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin” (4,41). Tämä väittämä liittyy selkeästi yhteistyöhön, joka on verkostomaiselle työskentelylle nimensä mukaan olennaista.

Hyvän keskiarvon sai myös väittämä ”työpaikallani on hyvä ilmapiiri” (4,12). Korvauspalveluissa on täydet edellytykset onnistuneelle verkostomaiselle työskentelylle hyvän ilmapiirin ja yleisen ”me-hengen” ansiosta.

Muut väittämät ovat keskiarvoltaan paljon edellä mainittuja alhaisempia. Väittämät ”kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen perusteella” (3,61) ja ”hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä” (3,49) olivat seuraavana järjestyksessä. Keskiarvot ovat nousseet vuodesta 2011 keskimäärin 0,30:llä, mutta ovat edelleen aika alhaisia. Toisaalta henkilöstön voi olla vaikea huomata kuinka ulkopuolista palautetta käytetään hyväksi, jos he eivät itse satu olemaan palvelutilanteessa mukana tai tekemisissä palautejärjestelmien kanssa.

Indeksin kahdeksasta väittämästä neljä sai huonon keskiarvon. Nämä huonon keskiarvon saaneet väittämät ovat ”saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista” (3,30), ”toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola-ryhmänä” (3,10), ”yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä” (2,92) ja ”yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä” (2,86). Nämä kaikki neljä väittämää lukeutuivat myös henkilöstötutkimuksen heikoimpiin tuloksiin, joten niihin tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota tulevaisuudessa. Lähes kaikki ovat nousseet vuodesta 2011 lähes 0,40:llä. Vastaavaa noususuuntausta vaaditaan tulevaisuudessakin näiden keskiarvojen nostamiseksi.

Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä valittaessa kävi ilmi, että yhteistyöväittämiin oltiin kehittämässä tutkimus- tai kehityshanketta. Se on varmasti tarpeellinen. Vaikka Korvauspalvelun henkilöstö mieltää itsensä yhteisölliseksi ja hyvin toimivaksi yksiköksi, yhteistyö muiden yksikköjen kanssa ei ole niin hyvällä pohjalla. Vakuutustoiminnassa tarvitaan useiden tahojen työpanosta vahinkoasioita selvitettäessä, joten on myös asiakkaiden etu jos työ Pohjola Vakuutuksessa sujuu ongelmitta eri toimipisteiden ja tiimien välillä.

Aarnikoivun mielestä avain tulokselliseen ryhmätyöhön on toisten ihmisten arvostaminen ja näkemysten jakaminen. Näin opitaan toisesta ihmisestä, mutta samalla myös omasta itsestään uusia piirteitä. (Aarnikoivu 2008, 63).

7.4 Uudistumiskyky

Uudistumiskykyindeksi sai tutkimuksessa kokonaiskeskiarvoksi 3,57, joka on toiseksi huonoin keskiarvo. Indeksii kuvaa organisaation kykyä ja valmiutta uudistua. Vertailuryhmien keskiarvot ovat hiukan parempia.

Uudistumiskykyindeksi sai yhden väittämän, jonka keskiarvo on yli neljän: ”työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta” (4,02). Muita hyviä keskiarvoja saivat väittämät ”esimieheni tarttuu ennakkoluulottomasti uusiin ideoihin” (3,92), ”tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta” (3,94) ja ”olemme vahvasti sitoutuneet toimintamme uudistamiseen” (3,86). Uudistamiseen sitoutumisesta ei ole vertailulukua vuodelta 2011, joten emme voi tarkkailla mahdollista muutosta. Väittämä kuuluu tapa toimia -osa-alueeseen, josta muut vertailuryhmät ovat saaneet paremmat keskiarvotulokset.

Myös ihan hyviä tuloksia saivat väittämät ”olen innostunut työstäni” (3,76), ”esimiehelleni on helppo antaa palautetta hänen toiminnastaan” (3,65), ”esimieheni innostaa ja haastaa meitä jatkuvasti kehittämään toimintaamme” (3,64), ”kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen pohjalta” (3,61) sekä ”hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä” (3,49). Palautejärjestelmät ovat avainasemassa toiminnan kehittämisessä. Sitä kautta organisaatio saa parannusehdotuksia niin henkilöstöltään kuin ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta, ja voi kehittää toimintaansa kaikkia osapuolia tyydyttääkseen.

Indeksi sai myös useita huonoja keskiarvoja. Nämä huonon keskiarvon saaneet väittämät olivat ”työyhteisömme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita” (3,37), ”olen tyytyväinen kehittymismahdollisuuksiini” (3,36), ”saan helposti käyttöni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista” (3,30), ”työpaikallani on toimivat kanavat kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen” (3,21), ja ”yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä” (2,92). Kehittämisideoille ollaan luomassa sopivaa kanavaa Korvauspalveluissa, mikä edistää henkilöstön äänen kuuluvuutta heihin vaikuttavissa asioissa. Tässä opinnäytetyössä puolestaan keskitytään sisäisen viestinnän ja erityisesti sisäisen tiedon ja osaamisen kehittämiseen ja siihen, kuinka ne tulevaisuudessa tavoittaisivat kaikki työntekijät koko organisaation hyväksi.

7.5 Strategia ja toimintatavat

Strategia ja toimintatavat -indeksin kokonaiskeskiarvo on 3,71, joka on kolmanneksi paras viidestä indeksistä. Indeksi kuvaa, miten hyvin strategian keskeisimmät osa-alueet toteutuvat organisaatiossa.

Indeksi sisältää hyvän keskiarvon saaneita väittämiä: ”työni tavoitteet ovat selkeät” (4,20), ”esimieheni toimii OP-Pohjola-ryhmän arvojen (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen) mukaisesti” (4,04) ja ”henkilökohtaiset tavoitteeni on johdettu ylemmän tason tavoitteista” (4,02) ja ”työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta” (4,02). Tavoitteet ja esimiehen toimiminen koko ryhmän arvojen mukaisesti ovat selkeitä Korvauspalveluiden henkilöstölle. Tavoitteiden selkeys kaikille on aina tärkeää koko organisaation kannalta, ja Korvauspalveluissa myös esimiehen esimerkillinen toiminta on hyvää luokkaa. Näitä keskiarvoja voidaan tarkkailla seuraavan henkilöstötutkimuksen jälkeen siltä kantilta, että ne ovat pysyneet hyvinä.

Muita hyvän keskiarvon väittämiä edellä mainittujen lisäksi olivat ”suosittelen OP-Pohjola-ryhmää työntajana” (3,98), ”tiedän, mitkä ovat OP-Pohjola-ryhmän tavoitteet” (3,98), ”tiedän mitkä ovat oman työntajayritykseni tavoitteet” (3,96), ”tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta” (3,94) ja ”esimieheni tuo esiin OP-Pohjola-ryhmän kokonaisedun” (3,82). OP-Pohjola-ryhmän tai oman työntajayrityksen tavoitteet ovat omia tavoitteita epäselvempiä henkilöstön keskuudessa, ja väittämien saamat keskiarvot ovat jopa laskeneet vuodesta 2011 0,09:llä. Lasku ei ole huomattava, mutta siihenkin voitaisiin etsiä syy. Omien tavoitteiden selkeys on henkilöstölle tärkeää ja samalla oma työ selkeytyy, mikä hyödyttää koko organisaatiota ensisijaisesti.

Aarnikoivu (2008, 20) toteaa kirjassaan, että missio, visio, strategia ja arvot ovat erittäin tärkeitä organisaatiossa, ja esimiesten tulee ymmärtää niiden merkitys ja arvo työkaluina. Jos esimiehet eivät niitä ymmärrä, on henkilöstönkin vaikea samaistua niihin ja toimia niiden mukaisesti. Mission, vision, strategian ja arvojen arvo työkaluina perustuu siihen, että niiden avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä ja suunnata tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 20). Näiden työkalujen avulla esimiehet voivat luoda merkityksiä työntekijöilleen, jotta he kokisivat työnsä tärkeäksi.

Seuraaviksi kyselyssä sijoittuivat väittämät ”uskon OP-Pohjola-ryhmän saavuttavan tavoitteensa” (3,77), ”esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa” (3,71), ”esimiehelläni on näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme” (3,70), ”kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön” (3,56) ja ”työntajayritykseni mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen” (3,45). Joustavien ratkaisujen tarjoamiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Väittämän keskiarvon on parantunut vuodesta 2011 0,28:lla, mutta tuloksen parantaminen jatkossa parantaisi myös henkilöstön sitouttamista yritykseen.

Aarnikoivun (2008, 115) mielestä kehityskeskustelun tulisi olla esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Hän myös muistuttaa, että esimiehen tulee arvostaa kehityskeskustelua työvälineenä. Tällöin myös henkilöstö ymmärtää sen tärkeyden ja panostaa siihen.

Strategia ja toimintatavat-indeksin huonot arvot ovat samat, jotka olivat myös verkostomaisen työskentelyn indeksissä: ”toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola -ryhmänä” (3,10), ”yhteistyö yli organisaatorajojen toimii hyvin työntajayritykseni sisällä” (2,92 ja ”yhteistyö eli organisaatorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä” (2,86). Koska nämä väittämät sisältyvät kahteen indeksiin huonontuen niiden kokonaiskeskiarvoa, on niihin huomion keskittäminen entistäkin tärkeämpää.

8 LÄHIESIMIESTEN HAASTATTELUT

Tampereen Korvauspalveluiden henkilöstö on jakautunut neljään työskentelytiimiin. Henkilöstötutkimuksen tulokset käytiin läpi tiimeittäin. Tiimit saivat valita tutkimuksen väitteistä itselleen tärkeimmät, joita he lähtisivät ryhmänä kehittämään ja tarkkailemaan tulevaa tutkimusta silmällä pitäen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti sisäisen viestinnän sekä sisäisen tiedon ja osaamisen kehittämiseen, joten opinnäytetyön tekijä lähetti tiiminvetäjille sähköpostitse muutaman kysymyksen liittyen heidän valitsemiinsa kehityskohteisiin ja sisäiseen viestintään. Kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 3. Neljästä tiiminvetäjästä kaksi vastasi kyselyyn.

Väittämä ”saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista” ei valikoitunut yhdenkään tiimin kehityskohteiden listalle. On vaikea sanoa, onko tämä osa tutkimuksesta vaikea ja sen kehittäminen yhden tiimin kesken hankalaa. Sisäisen viestinnän hoitamiseen tulisi antaa koko organisaatiota koskevat ohjeet, joten yhden tiimin puuttuminen asiaan ei välttämättä saisi asiaa liikkeelle.

Kun tiiminvetäjiltä kysyttiin, millaista tietoa ja osaamista heidän tiiminsä haluaisi saada, saatiin perusviestintään liittyviä vastauksia. Tiimit haluaisivat tietoa tulevista muutoksista, meneillään olevista projekteista, miten ryhmällä kokonaisuudessaan menee sekä ihan korvaustoimintaan liittyvää tietoa. Korvaustoimintaan liittyvää tietoa toivotaan erityisesti uusille työntekijöille, joille se on työn sujumisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Tiimit haluavat perustietoutta työhönsä liittyen.

Vaikka perustietojen vaatimus on normaalia, tiiminvetäjät eivät kuitenkaan ole yllättyneitä väittämän saamasta huonosta keskiarvosta ja siitä, että henkilöstö ei koe saavansa tarpeeksi sisäistä tietoa ja osaamista käyttöönsä. Tiiminvetäjien mielestä ”haasteena on tiedonkulku eri organisaatioiden välillä” sekä ”oma sisäinen intranet on vaikeakäyttöinen”. Yhteistyötä eri organisaatioiden välillä on lähdetty jo kehittämään, ja samalla varmasti puututaan myös viestinnän kehittämiseen. Intranet on nykyään yleisin tiedostusväline yrityksen sisällä ja on varmasti yleistä, että intranettiä pidetään vaikeana sen sisältämän suuren tietomäärän vuoksi. Intranettiin liittyen voitaisiin Korvauspalveluiden henkilöstöltä kysyä muutosideoita ja näin saada heidät käyttämään sitä enemmän, jolloin myös tieto liikkuisi paremmin.

Tiiminvetäjiltä myös kysyttiin miten työntekijä itse, esimies tai tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tiedon liikkumiseen/ liikuttamiseen. Vastanneet olivat sitä mieltä, että jos joku työntekijöistä huomaa jonkin tärkeän työn hoitamiseen liittyvän asian, tulisi hänen informoida myös muita työntekijöitä. Tällä tavoin mahdollisesti myös muiden työnteke helpottuisi uuden informaation ansiosta. Tiiminvetäjien mielestä tiedonanto tulisi kuitenkin suorittaa korvauslajivastaavien kautta, jotta tieto tavoittaisi vain ne jotka sitä oikeasti työssään tarvitsevat. Tiiminvetäjät myös painottivat vastauksissaan sitä, kuinka tärkeää on käydä läpi saadut tiedot jotka ovat työnteon kannalta välttämättömiä. Tämä osuus on työntekijän itsensä vastuulla.

Hiljaisen tiedon jakamisen perusedellytyksiä ovat kommunikaatio ja yhdessä oppiminen. Kokeneempien työntekijöiden tietotaito on usein erittäin arvokasta yritykselle, joten tämän tietotaidon hyväksikäyttämisestä myös kysyttiin tiiminvetäjiltä. Tiiminvetäjistä tuntui, että kokeneempien tietotaitoa ei hyödynnetä tarpeeksi eivätkä nämä ole aina halukkaita tai valmiita sitä luovuttamaan. Toisaalta uudet työntekijät oppivat viimeisimmät työ- ja toimintaohjeet ja voivat näistä jakaa tietoa 'kauan talossa olleille'. Kehityksen kannalta molemmin suuntainen informointi on tärkeää.

Lopuksi tiiminvetäjiltä kysyttiin, että jos he saisivat muuttaa yhden asian Korvauspalveluiden sisäisessä viestinnässä niin mikä se olisi. Neljästä tiiminvetäjästä vain yksi vastasi tähän kysymykseen. Hän toivoi, että jokaisen lähtevän sähköpostin vastaanottaja mietittäisiin tarkasti, jottei kenellekään lähetettäisi mitään tarpeetonta jo muutenkin ruuhkautuvaan sähköpostiin. Ehdotus on erittäin tärkeä ottaa huomioon, jotta tärkeät viestit eivät hukkuisi täyteen postilaatikkoon vaan ne voitaisiin mahdollisesti viestiä jonkun toisen viestintäkanavan kautta.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Teoriatietoon tutustuessa ja Korvauspalveluiden tutkimusta analysoidessa huomaa, kuinka tärkeää sisäinen tieto, tiedotus ja hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen työyhteisössä on. Toimenpiteet sisäisen viestinnän ja tiedon liikuttamiseen eivät kuitenkaan ole ongelmattomia.

Kokeneempien työntekijöiden kokemukseen perustuvan tiedon liikuttaminen kaikille on tärkeää työyhteisön kehittämisen ja työtehtävien helpottumisen kannalta. Hiljaisen tietämyksen jakamisen tärkeys on kaikille teoriassa selvää, mutta kuinka helppoa yksilön on luopua omasta oivalluksestaan ja luovuttaa osa erinomaisuuttaan muille? Haluavatko he jakaa kunnian muiden kanssa? Yksilöt ajattelevat helposti omaa erinomaisuuttaan ja oivalluksiaan osana omaa ansioluetteloaan, näkemättä koko organisaation hyötyjä.

Hiljaisen tiedon luovuttamiselle ja kehittämiselle tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmä, jonka kautta yksilöt hyötyisivät oman tietämyksensä jakamisesta. Esimerkiksi jos yhden yksilön tieto paljastuu kaikille erittäin tärkeäksi ja korvaamattomaksi, hänelle voitaisiin myöntää siitä palkkio. Erilaiset kehitysideakanavat mahdollistaisivat henkilökohtaisen tietämyksen jakamisen ja näin ollen hyödyntämisen koko organisaation hyväksi. Aina ei kuitenkaan ole helppoa osoittaa, kuka minkäkin oivalluksen on tehnyt ennen muita. Jotkin toimintatavat syntyvät työryhmän yhteisen keskustelun pohjalta, jolloin kehitysideaa on mahdollistamassa useampi kuin yksi työntekijä. Tällaisessa tilanteessa palkitsemisjärjestelmän käyttäminen voi olla hankalaa, vaikka työntekijä/työntekijät saisivatkin varmasti kiitosta työyhteisöltään.

Sähköposti on usein helpoin ja nopein informaatiokanava työyhteisön sisällä. Usein kuitenkin käy niin, että sähköposti ruuhkautuu lukuisten yhteydenottojen ja tiedoksiantojen vuoksi, jolloin tärkeimmätkin viestit voivat jäädä kokonaan huomaamatta. Mielestäni tulisikin miettiä, onko sähköposti tosiaan paras kanava informaation välittämiseen.

Lähiesimiesten haastatteluissakin kävi ilmi, että sähköposti tosiaan ruuhkautuu ja siihen tulisi kehittää ratkaisu. Ehdotettiin sellaista, että sähköpostitoimeksiantoja työtehtävistä ja niihin liittyvistä uusista huomioista tulisi välittää työyhteisölle korvauslajivastaavien

kautta, jotta viesti tavoittaisi vain ne työntekijät, jotka kyseistä informaatiota työssään oikeasti tarvitsevat. Mielestäni tämä on erittäin hyvä idea ja se varmasti helpottaisi käytännössä sähköpostikaaosta. Lähiesimiehet kuitenkin huomauttivat, että tärkeiden viestien huomioonvoinnin vastuu jää työntekijälle itselleen, ja kaikilla on vastuu oman työnsä hoitamisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden tulisi oikeasti miettiä, onko sähköpostikanava paras viestimiseen vai täytyisikö asioista puhua kasvotusten esimerkiksi tiimipalavereissa.

Sähköpostin oikeaoppista käyttöä varten voitaisiin myös järjestää sähköpostikoulutuksia, joissa opetettaisiin esimerkiksi otsikoimaan viesti oikein ja valitsemaan ne ryhmät tarkasti, joita viestin sisältö koskettaa.

Nykyään matkapuhelimella pääsee helposti nettiin tarkistamaan sähköpostinsa, intranetin tiedotteet sekä ottamaan yhteyttä etäpäänteen kautta omaan työpisteeseensä. Tulevaisuuden kehityshankkeissa varmasti onkin matkapuhelimelle luotuja tiedotteita tai ohjelmia helpompaan työntekoon. Näin ollen työntekijät voisivat tarkistaa työhönsä liittyviä asioita ajasta ja paikasta riippumatta.

”Saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista”-väittämä muodostui yhdeksi kulmakiveksi viestinnänkehityksessä. Tiiminvetäjiä haastatellessani kävi ilmi, ettei yksikään tiimi valinnut tätä väittämää kehityskohteekseen, joka mielestäni on huolestuttavaa. Viestinnän kehitykseen puuttuminen voi tuntua vaikealta tietämättömyyden takia, mutta jokainen varmasti haluaisi saada parasta mahdollista tietoa asioista ja ymmärtää, mitä kautta ne saa vaivattomimmin. Tässä on mielestäni ristiriita: henkilökunta haluaa kehittää asiaa, muttei kuitenkaan tee toimenpiteitä siihen suuntaan. Jokaisella on oikeus puhua vaikeista asioista, johon tulisi yrityksessä rohkaista painokkaammin.

Yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa voitaisiin viestiä paremmin Korvauspalveluissa, koska yhteistyöhön ja sen toimivuuteen liittyvät väittämät saivat huonoimmat keskiarvot henkilöstötutkimuksessa. Pelkkä tiedottamisen puute voi tuoda työntekijöille sellaisen kuvan, että yhteistyö ei toimi. Esimerkiksi väittämään, jossa kysyttiin ulkopuolisen palautteen hyväksikäyttämistä toiminnan parantamisessa, suuri osa vastasi ’en osaa sanoa’. Tämä tulos voi johtua tiedotuksen puutteesta, jolloin paremmalla tiedottamisella tämä tulos parantuisi seuraavia henkilöstötutkimuksia ajatellen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin erilaisista viestintäkanavista yrityksessä ja mitä asioita tulisi viestiä mitäkin kanavaa pitkin. Viestitty asia valitsee aina kanavansa, ei toisinpäin. Uusienkin kanavien kanssa tulee siis olla erittäin tarkka, kuinka niitä käytetään.

Mielestäni Korvauspalveluiden uusien viestintäscreenien hyödyntäminen jatkossakin on tärkeää. Ne ovat viestinnässä uutta, joten niiden käyttämisen järkevyyteen tulee myös kiinnittää huomiota, esimerkiksi siten, että viestit vaihtuvat saman syklin mukaan jatkuvasti. Screeneillä voisi esimerkiksi viestiä ajankohtaisista asioista, yhteisistä kahvihetkistä ja mielestäni mukava lisä olisivat myös kannustuslauseet, jotka innostaisivat työntekijöitä ponnistelemaan enemmän ja saavuttamaan parempia tuloksia.

Toimeksiantajan kanssa pohdittiin, miten ja milloin tulisi viestiä asioista jotka ovat huonosti. Mielestäni paras tapa viestiä huonoja asioita työyhteisössä on tehdä se kasvotusten esimerkiksi erilaisen tiedotustilaisuuden avulla. Näin ollen kaikki työntekijät saavat viestin samanaikaisesti ja samansisältöisesti. Tilaisuuden lopuksi työntekijät voisivat esittää kysymyksiä ja asioista voitaisiin keskustella yhdessä.

Negatiiviset asiat tulisi viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta työntekijät kuulisivat asiat ensin työpaikaltaan eivätkä esimerkiksi mediasta. Asioista tulisi puhua suoraan ja niiden oikeilla nimillä, jotta kaikenlaisten juurujen leviäminen voitaisiin estää. Kuten rakentavan palautteenkin kanssa, vaikeista asioista tulisi opetella puhumaan yhdessä ja luomaan mahdollisesti kehitysideoita tai ainakin tulevaisuuden jatkosuunnitelmia.

Positiivisista asioista tulee myös informoida työntekijöitä. Niiden informoiminen on helpompaa kuin negatiivisten asioiden, koska ei tarvitse miettiä työntekijöiden suhtautumista niihin. Kuitenkin henkilöstölle on tärkeää kuulla, missä asioissa on onnistuttu ja saada kiitosta hyvästä työstä. Välillä kuulee sanottavan, että 'vasta sitten sanotaan jotain, kun jokin on mennyt huonosti'. Mielestäni tämä asia tulisi korjata ja henkilöstön tulisi saada kiitosta myös sellaisista asioista, joissa on kehitytty aikaisemmasta edes vähän. Tämä nostattaa henkilöstön työskentelymotivaatiota ja mielialaa yleisesti.

Kokonaisuutena Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöstötutkimus sisälsi hyviä tuloksia, vaikka kehitettäviä osa-alueitakin riittää. Pohjola Vakuutus Oy:n kaltainen hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden ja esimiesten välisen luottamuksen omaava työyhteisö pystyy varmasti tekemään millaisia muutoksia vain, kunhan se vain sitoutuu siihen ja ryhtyy tarkkailemaan tuloksia aktiivisesti.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.

Diaesitys toimeksiantajalta. ”Tervetuloa Pohjolaan 2012”. Viitattu 16.2.2013.

Henkilöstötutkimus 2012. OP-Pohjola-ryhmä. Korvauspalvelut Tampere. 2012. Promenade Research Oy.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna. 2005. Edita.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Laukka-Sinisalo, H. 2005. Älykkäitä havaintoja hiljaisesta tiedosta. Tampereen kesäyliopisto, PRO-Pirkanmaa-hanke.

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

Promenade Research Oy. Internetsivut. Luettu 16.2.2013. <http://www2.promenade.fi/>

Puhelinvertailu. Manu Pitkänen. Maailmassa on jo miljari älypuhelinta. Luettu 21.3.2013.

http://www.puhelinvertailu.com/uutiset.cfm/2012/10/17/maailmassa_on_jo_miljardi_alypuhelinta

Reconos. Henkilöstötutkimus 2010. Luettu 17.6.2013. <http://www.reconos.fi/articles/321/>

Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Lahti: Meditak Oy.

Talouselämä & fakta. Marjut Tervola. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettu 2.4.2013.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Työturvallisuuskeskus. Työsuojaus. Psykososiaalinen työkuormitus. Luettu 17.4.2013. <http://www.tyoturva.fi/?s=27>

Valpola, A. 2005. Ammattitaito jakoon. Hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen osa-alueiden väittämät tuloksineen

Seuraavassa listauksessa esitetään tutkimuksen osa-alueiden väittämät tuloksineen. Kysymyksen perässä on kyselystä saatu keskiarvoluku ja sen jälkeen muutos vuoden 2011 tutkimukseen nähden. Tulokset ovat Tampereen Korvauspalveluista saatuja keskiarvolukuja.

Motivaatio ja sitoutuminen

Työni tavoitteet ovat selkeät	4,20 / +0,43
Olen innostunut työstäni	3,76/
Olen tyytyväinen kehittymismahdollisuuksiini	3,36/
Tulen mielelläni töihin	3,73/ +0,66
Tunnen jaksavani työssäni hyvin	3,73/
Työaikani riittää yleensä työtehtäviini	3,35/ +0,83
Saan työskennellä osaavien ihmisten kanssa	4,24/
Työmme on organisoitu tarkoituksenmukaisesti	3,25/
Työpaikalla on hyvä ilmapiiri	4,12/ 0,82
Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni	3,92/ +0,46
Autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin	4,41/ +0,52
Selvitämme ristiriitatilanteet sujuvasti	3,64/ +0,40
Työyhteisömme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita	3,37/ +0,22
Työantajayritykseni mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen	3,45/ +0,28
Työpaikallani toteutuu eri-ikäisten tasa-arvo	4,20/ +0,56
Työpaikallani toteutuu naisten ja miesten välinen tasa-arvo	4,06/ +0,43
Suosittelun OP-Pohjola-ryhmää työnantajana	3,98/
En halua vaihtaa työpaikkaa OP-Pohjola-ryhmän ulkopuolelle lähitulevaisuudessa	3,85/ +0,38

Johtaminen ja esimiestyö

Esimieheni tarttuu ennakkoluulottomasti uusiin ideoihin	3,92/ +0,51
Esimieheni toimii OP-Pohjola-ryhmän arvojen (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen) mukaisesti	4,04/ +0,24
Esimieheni tuo esiin OP-Pohjola-ryhmän kokonaisedun	3,82/ +0,16
Esimieheni on oikeudenmukainen	4,04/ +0,45
Esimieheni innostaa ja haastaa meitä jatkuvasti kehittämään toimintaamme	3,64/ +0,12
Esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon muiden näkemyksiä	3,86/ +0,37
Esimiehelleni on helppo antaa palautetta hänen toiminnastaan	3,65/ +0,22
Esimieheni antaa palautetta työstäni	3,86/
Esimiehelläni on näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme	3,70/ +0,26
Esimieheni kykenee priorisoimaan rohkeasti	3,56/ +0,24
Esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa	3,71/ +0,16
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön	3,56/ +0,02

Fyysiset työskentelyolosuhteet

Työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta	4,02/ +0,94
Tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta	3,94/ +0,73
Työpisteeni valaistus on hyvä	3,82/
Työpisteeni työergonomia on hyvä	3,80/
Työpaikallani ei esiinny häiritsevää melua	3,16/
Työpaikkani ilmanlaatu on hyvä	3,24/
Koen oloni turvalliseksi työpaikallani	4,50

Suunta ja tavoitteet

Tiedän mitkä ovat OP-Pohjola-ryhmän tavoitteet	3,98/ -0,12
Uskon OP-Pohjola-ryhmän saavuttavan tavoitteensa	3,77/ +0,40
Tiedän mitkä ovat oman työnantajayritykseni tavoitteet	3,96/ -0,06
Henkilökohtaiset tavoitteeni on johdettu ylemmän tason tavoitteista	4,02/ +0,23
Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä	2,92/ +0,53
Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä	2,86/
Toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola-ryhmänä	3,10/ +0,39

Tapa toimia

Olemme vahvasti sitoutuneita toimintamme uudistamiseen	3,86/
Työpaikallani on toimivat kanavat kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen	3,21/ +0,27
Kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen pohjalta	3,61/ +0,33
Hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä	3,49/ +0,28
Saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista	3,30/ +0,38

Liite 2. Indeksien sisältämät väittämät

Pohjola Vakuutuksen henkilöstötutkimus sisältää viisi indeksiä; henkilöstötyytyväisyys-, kuormitus-, verkostomainen työskentely-, uudistumiskyky sekä strategia ja toimintatavat-indeksi. Indeksit muodostuvat osa-alueiden valikoiduista kysymyksistä, joista löytyy listaus seuraavasta.

Henkilöstötyytyväisyysindeksi

Työni tavoitteet ovat selkeät

Olen innostunut työstäni

Työpaikallani on hyvä ilmapiiri

Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni

Autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin

Työyhteisömme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita

Esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon muiden näkemyksiä

Esimiehelleni on helppo antaa palautetta hänen toiminnastaan

Esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa

Kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön

Työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta

Tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta

Kuormitusindeksi

Työni tavoitteet ovat selkeät

Tulen mielelläni töihin

Tunnen jaksavani työssäni hyvin

Työaikani riittää yleensä työtehtäviini

Työmme on organisoitu tarkoituksenmukaisesti

Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni

Autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin

Selvitämme ristiriitatilanteet sujuvasti

Työnantajayritykseni mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen

Esimieheni on oikeudenmukainen

Esimieheni kykenee priorisoimaan rohkeasti

Verkostomainen työskentely-indeksi

Työpaikallani on hyvä ilmapiiri
 Autamme toisiamme hyviin työsuorituksiin
 Kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen pohjalta
 Hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä
 Saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista
 Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä
 Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä
 Toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola-ryhmänä

Uudistamiskykyindeksi

Olen innostunut työstäni
 Olen tyytyväinen kehittymismahdollisuuksiini
 Työyhteisömme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita
 Esimieheni tarttuu ennakkoluulottomasti uusiin ideoihin
 Esimieheni innostaa ja haastaa meitä jatkuvasti kehittämään toimintaamme
 Esimiehelleni on helppo antaa palautetta hänen toiminnastaan
 Työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta
 Olemme vahvasti sitoutuneita toimintamme uudistamiseen
 Työpaikallani on toimivat kanavat kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen
 Kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen pohjalta
 Hyödynnämme ulkopuolisista verkostoista saatua tietoa toimintamme kehittämisessä
 Saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista
 Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä

Strategia ja toimintatavat-indeksi

Työni tavoitteet ovat selkeät
 Työnantajayritykseni mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän
 yhteensovittamiseen
 Suosittelen OP-Pohjola-ryhmää työnantajana

Esimieheni toimii OP-Pohjola-ryhmän arvojen (ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen) mukaisesti

Esimieheni tuo esiin OP-Pohjola-ryhmän kokonaisedun

Esimiehelläni on näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme

Esimieheni kannustaa ja tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa

Kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön

Työtilat ovat tarkoituksenmukaiset työn tekemisen kannalta

Tietotekniset työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset työn sujumisen kannalta

Tiedän, mitkä ovat OP-Pohjola-ryhmän tavoitteet

Uskon OP-Pohjola-ryhmän saavuttavan tavoitteensa

Tiedän mitkä ovat oman työnantajayritykseni tavoitteet

Henkilökohtaiset tavoitteeni on johdettu ylemmän tason tavoitteista

Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin työnantajayritykseni sisällä

Yhteistyö yli organisaatiorajojen toimii hyvin OP-Pohjola-ryhmän sisällä

Toimimme yhtenäisenä OP-Pohjola-ryhmänä

Liite 3. Lähiesimiehille lähetetyt kysymykset sisäisestä viestinnästä

Väittämä: Saan helposti käyttööni OP-Pohjola-ryhmän sisällä olevaa tietoa ja osaamista
= 3,30 (-) + 0,38

1. Mitkä kehityskohteet tiimisi valitsi ja miksi?
2. Onko tämä väittämä mukana, miksi? Miksi ei?
3. Millaista tietoa ja osaamista tiimisi haluaisi saada?
4. Onko Sinulle yllätys, että henkilöstö ei koe saavansa tietoa tarpeeksi?
5. Miten työntekijä itse /esimies /tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tiedon liikkumiseen/ liikuttamiseen?
6. Millaista hiljaista tietoa organisaatiossa on? Hiljainen tieto on kokemuksen ja oivaltamisen kautta syntyvää, kokemusperäistä ja tunteisiin sitoutuvaa tietoa.
7. Käytetäänkö organisaatiossa hyväksi kokeneimpien työntekijöiden tietotaitoa?
8. Jos voisit muuttaa yhden asian OP-Pohjola-ryhmän sisäisestä viestinnästä, niin mikä se olisi ja miksi?